天下雜誌

讓部屬擁有安全感
打造挖不走的零內鬨團隊

最後吃才是真領導

TED 2000萬人跟隨的新世代必讀帶人學

賽門·西奈克 Simon Sinek 顏和正/譯

Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
No Sponsor

https://archive.org/details/isbn_9787218101941

团队领导最后吃饭

[美] 西蒙·斯涅克（Simon Sinek）◎著　李文远　◎译

LEADERS EAT LAST

SPM
南方出版传媒
广东人民出版社
·广州·

图书在版编目（CIP）数据

团队领导最后吃饭 /（美）斯涅克著；李文远译. — 广州：广东人民出版社，2015.9

ISBN 978-7-218-10194-1

Ⅰ. ①团… Ⅱ. ①斯… ②李… Ⅲ. ①企业管理－组织管理学 Ⅳ. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 149333 号

Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't
Copyright © 2014 by SinekPartners LLC
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC.
arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House（中资出版社）**授权广东人民出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

TuanDui LingDao ZuiHou ChiFan

团队领导最后吃饭

[美] 西蒙·斯涅克 著　　李文远 译　　**版权所有　翻印必究**

出 版 人：曾　莹

策　　划：中资海派
执行策划：黄　河　桂　林
责任编辑：肖风华　古海阳　张　静
特约编辑：宋金龙　王利军
版式设计：王　芳
封面设计：张　英

出版发行：广东人民出版社
地　　址：广州市大沙头四马路 10 号（邮政编码：510102）
电　　话：(020) 83798714（总编室）
传　　真：(020) 83780199
网　　址：http：//www.gdpph.com
印　　刷：深圳市彩美印刷有限公司
开　　本：787mm × 1092mm　1/16
印　　张：17　　**字　　数**：220 千
版　　次：2015 年 9 月第 1 版　2015 年 9 月第 1 次印刷
定　　价：39.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。
售书热线：(020) 83795240

领导者，

是面对未知时能身先士卒的人；

他们勇闯险境；

他们总是大公无私，带领我们奔向未来；

他们会舍弃自我，保全下属的利益；

他们不会为一己之私而出卖他人；

在未知的艰难险阻面前，他们总是一马当先。

这就是领导者应有的特质。

当我们知道他们是我们的保护神时，

我们就会不辞辛劳地追随他们，

帮助他们实现理想，

并骄傲地宣称：我们是他们的追随者。

安全圈

从前，有一头狮子在四只公牛的栖息地周围徘徊。它曾多次尝试攻击这些公牛，但每当它靠近牛群时，公牛们就会站成一圈，尾巴相对。无论狮子从哪个方向发起进攻，迎接它的必然是牛角。但后来公牛相互之间发生了争斗，它们散开到栖息地的角落里独自吃草，狮子随后将它们各个击破，最终把四只公牛都杀死了。

——《伊索寓言》

推荐序 LEADERS EAT LAST

杨思卓
北京大学汇丰商学院领导力研究中心执行主任

把人人想逃的压力桶变成
人人想进的安全圈

在企业发展过程中，形势瞬息万变，老板的压力可想而知，有些甚至到了崩溃地步，走上自杀的道路。当然，以这种极端的方式逃避压力还是比较少的，更多的是把压力向员工转移。通常，领导者的压力会变成中层的压力，中层又会将压力转向基层，形成一个恶性循环的踢猫效应（对弱于自己或者等级低于自己的对象发泄不满情绪，而产生的连锁反应）。美国心理学会报告，3/4 的职场人士认为，来自上级的压力会使工作变成负担。当上级一次又一次向下施压，企业内部就会形成一个压力桶，随时都有可能被引爆，而最直接的体现就是有人逃离压力桶。在实际管理工作中，我们会发现，适当的压力能够让员工的干劲最大化地被激发。但是，压力一旦过头，就会造成失败大逃亡。

在《团队领导最后吃饭》这本书中，作者西蒙·斯涅克提到一个案例，企业依靠原班人马，在没有进行管理层重组、没有出台任何奖惩制度的情况下，营业额居然增长了4 000万美元。原因何在？员工的自发性提高了。为什么员工的自发性能够提高？理由很简单，在没有任何上层压力的情况下，员工们团结合作、互帮互助，进而推动公司的成长，而这一切都表现得相当自然。在这本书中，西蒙·斯涅克强调了员工的重要性，关怀员工很重要的前提是信任和协作。信任是管理的基石，如果领导者对员工没有充分的信任，那么管理就会出现问题，团队势必形同散沙，丧失凝聚力和竞争力。

如何解除员工压力？西蒙·斯涅克将自己的观点融入各个故事中，借人物之口说出自己的方法。

比如：查普曼的换位思考，取消打卡制度和上下班铃声，允许员工自由进出仓库，把员工当子女，让员工以休息的状态享受工作等；

比如：乔治建立“安全圈”，让员工有安全感；

比如：释放员工焦虑感，不要把压力带给孩子和家人等。

我们很多的企业，领导者由于没有考虑到人的本性需求，在管理过程中，员工虽然不会硬碰硬，却会出现温柔的抵抗。如果领导者能够抓住人的本性因素，满足员工的心理需求，使员工产生认同感，那么员工就会表现为乐于执行。

他山之石，可以攻玉，这本书提到的很多方法简单易懂又好用。然而，很多时候，方法都好懂，道理都明白，关键是懂了还要用得上，明白还要在于行动。看了一本书，上了一堂课，学到了很多，但应用了多少？没有应用，就是“没用”；不去行动，

就是“不行”。什么叫不行？什么叫行？不行动就是不行，行动起来就是行。

我建议，阅读之后，放下这本书，立即行动起来，解除自身压力，解除员工压力，让压力变成动力，营造一个健康快乐的环境，建立一个真正人性化的组织。

目　录 LEADERS EAT LAST

前　言　组织的兴衰取决于卓越的领导力而不是出色的管理机制　1

第 1 章　**我们都需要安全感**　自上而下的保护　5

为什么有些公司的员工把公司名称作为家庭的标志，而另一些企业的员工被问到在哪里供职时却三缄其口？
骁勇善战的斯巴达人可以丢弃保命的头盔和胸甲，却会死死抓牢自己的盾牌，因为假如有一人放手，他们就会失去整条防线。

“拯救大兵瑞恩”再现：培养换位思考的文化　6
员工也是人：信任，从倾听开始　12
我们看到了一切：创造“休息状态”时的工作环境　16
归属感：创造从“我”到“我们”的安全圈　23
员工安全感来自对工作的控制程度　30

第 2 章　**强大的力量**　当一切都已足够　39

领导者体内的哪两种化学物质会加强组织内部的情感纽带，激发员工的使命感？明争暗斗、私心自用的企业文化有什么生物学根据？
人类使用着从“旧石器时代”遗传下来的大脑，“战或逃”仍然是他们遇事的第一反应，领导者应该如何排解员工的焦虑感，当好“安全圈”的守护者？

人之初…… 40
E.D.：没有自私的荷尔蒙，我们就会饿死 46
S.O.：没有无私的荷尔蒙，我们就是冷血动物 54
危险物质皮质醇：让人遇到威胁就想逃跑 64
领导从何而来 75
最后吃饭的回报：忠诚和努力工作 83

第3章 现 实 “做正确的事情”的勇气 87
如果我们与爱人发生争吵，而对方按照一系列的变量来做出反应，或者从操作手册中寻找建议，你认为这种感情关系能维持多久？
什么样的工作环境会提高员工的忠诚度？是像谷歌一样有滑梯、有桌球，还有椰林、太空舱、皇宫等主题休息室，能让员工充分享受工作的企业？还是等级森严、充满内部倾轧，人人忙于自保的公司？

打破常规的果决取决于信任的程度 88
之所以打破常规，是因为这样有利于他人 91
别让你的雪橇在沙漠中滑行 92

第4章 传 承 “自私的一代”如何将信任延续 97
1981年，里根总统一次性解雇11 359名航空管制员，让他们失业12年，随后“婴儿潮一代”的CEO借保护公司知名大肆裁员，美国随即进入了一个即使连精英阶层也难免地位不保的时代。
当崇尚个人主义、自由性爱和孤芳自赏的80后与90后走上工作与管理岗位，将“为他人服务”的观念扭转成“为自己服务”时，领导者应该如何应对？

萧条之前的繁荣 98
婴儿潮一代 102
数字比人重要，直接导致商品化取代差异化 108

裁员时代　109
假如领导先吃饭　113
去人性化　115

第5章　**洞　察**　“安全圈”里的不安定因素　117

次贷危机爆发后，摩根大通公司CEO杰米·戴蒙用一句“我们并没有逼那些有产权的人离开自己的家”将责任推得一干二净。
苹果公司通过在爱尔兰设立子公司，成功避税740亿美元。在面对美国国会的质询时，CEO蒂姆·库克却说：“遗憾的是，美国税法并没有跟上数字时代的步伐。”
当关系变得抽象，对责任的逃避就成了安全圈里最大的不安定因素。

屈从权威？其实是撒旦附身　118
米尔格拉姆理论变成了现实　124
企业的责任　126
在法律允许范围之内　128
解决抽象化难题的5条规则　130
破坏性盈余：当自私的荷尔蒙供大于求　148

第6章　**挑战与诱惑**　破坏性盈余　151

高盛如何从“追求长远贪婪”的绅士组织，变成了吞噬股东利益的流氓？
3M公司的工程师为什么勇于分享失败的发明，最终创造了全球几乎人手一件甚至数十件的特殊产品？
面对企业文化与内外部人员利益的双重压力，领导者应该如何履行“契约”？

领导力第1课：企业文化塑造企业　152
领导力第2课：领导风格决定企业文化　163
领导力第3课：诚信为本　176

领导力第 4 课：朋友为重　187
领导力第 5 课：领导下属，不要领导数字　196

第 7 章　**沉迷者的社会**　我们才是问题的根源　213

出于对财富和影响力的无节制渴望，美国政府把新闻这颗“皇冠上的明珠”，变成了 24 小时不停歇的赚钱机器。
美国花生公司总裁为了节省成本和缩短交货周期，有意跳过产品检测环节，出售污染产品，结果引发了美国史上最严重的一次食品召回事件。
当社会与组织失去健康的文化和机制，领导者对胜利的追求自然会凌驾于为他人服务的愿望之上。

以业绩为驱动，对多巴胺上瘾　214
无节制的“远见”　221
多任务处理，一项任务都处理不好　228

第 8 章　**掌　控**　成为一名领导者　239

比尔·盖茨的目标是：让每个地球人的桌面上都有一台电脑，史蒂夫·乔布斯曾说过：“活着就为改变世界！”两位伟大的领导者怎样带领员工完成这这看似不可能完成的任务？
美国四大军种在国防会议上喋喋不休，个个都像被宠坏的孩子一样为自己争取权益，但在战斗状况下却能精诚合作、所向披靡，其原因何在？

第十二步　240
共同奋斗　244
目标的重要性　250
我们需要更多“英勇强尼”式的领导者　252

致　谢　257

组织的兴衰取决于卓越的领导力而不是出色的管理机制

美海军陆战队网络战司令部司令
乔治·弗林（George Flynn）中将

一个组织在面临危机时，是否可以依靠出色的管理机制走出困境？据我所知，历史上这种情况从未发生过。相反，任何一个陷入泥潭的组织，都是在卓越领导者的带领下走出困境的。然而，我们现在的许多教育机构和培训项目注重的不是如何培养伟大的领导者，而是训练一群高效率的职业管理者。在短期收益逐渐上升为组织成功的标志时，远期成长和可持续发展的能力逐渐淡出了人们的视线。本书的创作目的正是要改变这种思维模式。

在本书中，作者西蒙·斯涅克并没有提出任何创新的领导力理论或核心原则，而是传达了一种更高的使命感。他想让这个世界变得更好、更适合我们生存。他的愿望很简单：培养一代新人，让他们明白，**一个组织的兴衰取决于卓越的领导力，而不是一些管理上的小把戏。**

西蒙以美国海军陆战队为案例解释了领导者关注下属的重要性，这个案例的引用并非偶然。

美国海军陆战队有着强大的组织文化和高度统一的价值观，每一名成员都深刻了解团队协作的重要性，相互间建立了高度的信任感，同时所有人都能时刻保持专注。最重要的是，海军陆战队明白“人”的重要性以及个人与组织成功的关系。由于其地位极其重要，海军陆战队的每一次任务都必须成功，否则后果将是灾难性的。所以在他们的概念里，不接受任何形式的失败。

毫无疑问，人，才是军队建设和军事战略成败的关键。

如果有机会和美国海军陆战队成员一起用餐，你会注意到一个细节：餐厅首先为资历最浅的队员提供服务，最后才是军衔最高的军官。你还会发现，这并不是一项硬性规定，一切都是自然发生的。这个看似简单的举动背后，蕴含着海军陆战队强大的领导文化。

海军陆战队的领导者理应最后吃饭，因为领导的真意就是先人后己，把组织利益置于个人利益之上。卓越的领导者明白，他们手中的权力是民众赋予的，所以他们都切实关心那些赋予他们权力的人；而且只有在不计个人利益的前提下，才能真正获得领导的权力。

西蒙在他的上一部著作《从“为什么”开始》（*Start with Why*）当中提到，一个组织想取得成功，它的领导者必须明白组织的真正使命是什么，也就是组织为什么存在。而在本书中，西蒙带领我们更进一步，探讨为什么有些组织会比其他组织更优秀。他详细描述了在领导过程中遭遇的挑战，从而让我们对这个问题有更深刻的理解。

简而言之，你不能满足于只了解组织运营问题，还要了解你的下属，并且意识到他们并非可以随时弃用的资源。拥有专业的

管理技能并不足以让你成为一名卓越的领导者，要想成为一名卓越的领导者，必须真正关心那些向你托付信任的人。

显然，高效的管理并不足以让一个组织基业长青。为什么有些组织在短期内表现良好，最终却以失败收场？西蒙通过对人类行为的深度分析揭示了其中的原因：这些组织没有创造出一种真正以人为本的领导文化和环境。西蒙指出，只有组织成员抱持共同的价值观，并且真正得到尊重，这样组织无论处于顺境或逆境之中，都能取得长久的成功。

美国第六任总统约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）若在世的话，会对西蒙的观点赞赏有加。亚当斯曾经说过：

如果你的行为能激励他人敢于梦想、勤于学习、乐于实践并有所成就，那么你就是一位领导者。

这段话点明了领导的要义，同时也是西蒙这本书想传达的主旨。当领导者对自己的下属给予充分激励时，下属就会为自己规划一个更美好的未来，投入时间和精力去学习更多知识，为组织付出更多，并且在此过程中成长为下一位领导者。

领导者如果能做到关心下属，并专注于为组织谋福利，就会永远立于不败之地。希望你能从本书中得到启发，成为组织中“最后一个吃饭的人”。

LEADERS
EAT LAST

第1章

我们都需要安全感

自上而下的保护

为什么有些公司的员工把公司名称作为家庭的标志，而另一些企业的员工被问到在哪里供职时却三缄其口？

骁勇善战的斯巴达人可以丢弃保命的头盔和胸甲，却会死死抓牢自己的盾牌，因为假如有一人放手，他们就会失去整条防线。

Why Some Teams
Pull Together
and Others Don't

“拯救大兵瑞恩”再现：培养换位思考的文化

厚厚的云层透不出一丝月光和星光，夜空一片漆黑。这一天是2002年8月16日，一支美军特战分队在山谷中缓慢穿行，崎岖的山路让他们无法加快脚步。更麻烦的是，他们知道敌人在黑暗中伺机而动，所有人都处在危险之中。

此时距离“9·11”恐怖袭击事件发生不到一年。由于塔利班政府拒绝交出“基地”组织头目本·拉登，美国发动了军事打击，塔利班政府也因此垮台。在此期间，美国特种部队在阿富汗地区进行了多次秘密行动。这些行动细节至今仍未对外公开，而这里所讲的故事，正是其中一支特战分队进行的一次特别行动。

按照我们所掌握的资料，这支特战分队由22名队员组成，他们深入敌后执行特殊任务，最近刚刚接触到一名美国政府眼中“极具价值的目标人物”。现在，他们正设法穿越阿富汗山区的一处大峡谷，把他们的高价值目标人物护送到一个安全的藏身之处。

麦克·德劳利（Mike Drowley）机长正驾驶飞机在云层之上盘旋，他的呼叫代号为“英勇强尼”（Johnny Bravo）。从飞机上可以看到数以

千计的星星点缀着夜空，月光洒在云层上，散发出洁白的光芒，犹如初雪甫降般柔美。如果不是耳边不断传来飞机引擎的轰鸣声，此情此景堪称完美。

“英勇强尼”和他的 A-10 战机在特战分队上空盘旋，等候地面部队在必要时发来的求助指令。A-10 战机被昵称为“疣猪”（Warthog），它实际上不是战斗机，而是一种单座双引擎攻击机；它的飞行速度比战斗机慢，专门为地面部队提供近距离的空中支援。和其他战斗机种不同，它不但速度不快，外形也没有战斗机那么漂亮（“疣猪”的绰号也由此而来）。不过，它总能出色地完成任务。

在理想状态下，空中的 A-10 飞行员和地面部队都希望对方在自己的视线范围之内。地面部队看到天上的飞机，就知道有人在帮他们观察周围环境，这会给他们带来极大的信心；而飞行员看到地面部队，也会有一种安心的感觉，因为在必要的情况下，他们可以对地面部队施予援手。但是，由于那天晚上乌云遮挡住了阿富汗的群山，他们相互之间只有通过无线电联络才能知道对方的位置。在视线不佳的情况下，飞行员无从观察地面部队的动向，只能通过无线电与特战队员联系，进而适当采取行动。

出于直觉，“英勇强尼”决定做一个穿云动作，他要飞到云层下方观察地面形势。这是一个大胆的举动，因为该地区云层非常厚而且很低，随时都可能刮起暴风雨，而且飞进山谷后，视线会受到夜视镜的影响。在这样的情况下做穿云动作，即便是经验丰富的飞行员，也要冒极大的风险。

没有人要求“英勇强尼”做出这个冒险的举动。如果说他接到过任何指示的话，可能也就是在空中待命，在收到地面部队求助信号后再给予援助。但“英勇强尼”和其他大多数飞行员不同，虽然他身处数千英尺的高空，并且非常安全地待在自己的驾驶舱里，但他能感受

到地面战友的焦虑。他明白，穿云动作虽然危险，可这正是他应该做的事。正当他准备穿过云层进入山谷时，从无线电传来的一句话证明了他的本能是正确的。“发现敌人！”（Troops in contact！）这几个字让他从头到脚打了个冷颤。

通常在遇到袭击时，地面部队就会发出“发现敌人”的呼叫信号。虽然在以往的训练中，“英勇强尼”已经听到过多次“发现敌人”的呼叫，但是在战斗状态下这还是头一次。

“英勇强尼”知道如何与地面的战友保持联系，他学会了设身处地为他们着想。在每次训练当中，当他在模拟战场上飞行时，他的脑海中都会浮现电影《拯救大兵瑞恩》（*Saving Private Ryan*）中盟军在诺曼底登陆的一幕。

他想象着，当登陆艇的舱门打开时，士兵们冒着德军强大的火力网冲上滩涂；子弹呼啸着飞过他们身边，不时有子弹击中钢铁船体，“砰砰”作响；中弹的士兵发出一阵阵哀嚎。“英勇强尼”告诉自己，每当他听到“发现敌人”的信号时，地面的状况就会像电影一般惨烈。此时此刻，这一幕又在“英勇强尼”的脑海中浮现，他立刻对求助信号做出了反应。

他让“疣猪”继续在云层上方盘旋，并将自己的意图告诉了飞行调度员和地面部队，然后驾驶飞机一头扎入黑暗之中。在穿越云层的时候，强烈的气流引起了机身的剧烈晃动，“英勇强尼”也随着晃动时而被推到机舱左边，时而突然下坠，时而又晃到机舱右边。A-10战机和我们乘坐的民航飞机不同，它在设计时并没有考虑到飞行员舒适与否。

“英勇强尼”深知前方吉凶未卜，索性把注意力完全集中于飞行仪表盘上，希望尽量从上面捕捉更多信息。他的视线在各个仪表盘之间不断转换，然后再迅速朝前窗外扫一眼。海拔高度、飞行速度、航向、

窗口，海拔高度、飞行速度、航向、窗口……他喃喃自语说：“拜托，一定要起作用，一定要起作用。”

当飞机终于冲破层层云障时，它距离地面只有不到 1 000 英尺的距离，而且飞机已经一头扎进了峡谷。眼前的一幕，是“英勇强尼”在之前的训练和电影中从未见过的。敌军从山谷的两边密集开火，火力非常强劲，子弹带出的火光几乎照亮了整个山区。子弹和炮弹的攻击目标在山谷中央，那正是特战分队受困的地方。

在 2002 年的时候，飞机上的电子设备并不如现在那么精密，“英勇强尼”要尽量先避免撞上山体。雪上加霜的是，和其他美国飞行员一样，他使用的飞行地图是前苏联在 20 世纪 80 年代入侵阿富汗时遗留下来的。不过，他知道自己绝不能让地面的战友失望。“有些事情比死亡更可怕，”他曾对我说，“其中之一就是你误杀了战友，另外一件更可怕的事情，就是你的战友全部阵亡，只有你活着回家。”

因此，在 8 月 16 日这个漆黑的夜晚，“英勇强尼”开始计算他与死亡的距离。他很清楚自己的飞行速度和飞机与山体的距离，他在脑海中快速地计算了一遍，并且大声地读出他将要撞上山体的时间：“六秒、五秒、四秒……”他注意到敌人的炮火都是从某个方位射出来的，于是把飞机上的所有机枪都瞄准了那个地方。他边扣住手上加特林机关枪的扳机，边继续读秒：“三秒、两秒、一秒。”此刻，飞机已经没有继续俯冲的空间了，他马上用力拉起操纵杆，整个飞机来了个急转弯。他的座驾呼啸着冲上云霄，这是他避免撞山的唯一选择。而受重力的影响，他的整个身体被牢牢压在座位上。完成急转弯后，“英勇强尼”又绕了回来。

这次无线电里没有传来任何声音，他的耳边一片死寂。无线电静默是否意味着他刚才没有击中目标？是否意味着无线电通讯员已经阵亡？或者更糟的是，这是否意味着整个行动小组全军覆没？

突然，他听到无线电里传来呼叫声："打得好！打得好！继续打！"

"英勇强尼"仿佛吃了一颗定心丸，他按地面部队的要求又开始了另一轮扫射，在俯冲的同时继续读秒，以免再次撞上山谷："三、二、一。"攻击完成后又是一个紧急拉升，然后再掉头回来发动又一次攻击。他的打击非常有效，而且燃油也很充足，但现在的问题是：弹药马上就要耗光了！

他驾驶飞机冲上云端，与仍在那里盘旋的僚机汇合。"英勇强尼"快速并简要地向同伴通报了下面的状况，并要求他做一件事情："跟我来！"两架 A-10 攻击机仿佛合为一体，机翼间的距离只有 3 英尺，双双消失在云层中。

在离地面不到 1 000 英尺的空中，两架飞机一起向山谷中的敌人发起了攻击。"英勇强尼"负责读秒；而他的僚机跟在后面，负责压制敌人的火力。"四秒、三秒、两秒、一秒。"就在这个点上，两架飞机在承受巨大地心引力的情况下急速转弯，绕飞一圈后继续一遍又一遍地发起进攻，"英勇强尼"则继续读秒："四秒、三秒、两秒、一秒。"

那天晚上，22 名特战队员全身而退，美军零伤亡。

换位思考的力量

8 月的那个晚上，"英勇强尼"在阿富汗冒着生命危险拯救了战友的生命。他没有因此而获得奖金，也没有在事后得到升迁或受到所在连队的嘉奖。他所做的这一切，不是为了吸引眼球，也不是为了登上电视真人秀，按他自己的说法，他只是做了自己本该做的事情，"这是我的工作"。后来，"英勇强尼"有机会和那晚他从空中进行火力掩护的特战队员们见面，对他而言，这就是最大的奖励。虽然此前从未谋面，但当他们终于有机会相聚时，他们紧紧地拥抱在一起，仿佛相识多年的老友。

在职场中，我们都希望顶头上司能看到我们的功劳。我们努力表现，希望得到他们的认可，获得组织的奖励。对于大多数人而言，领导对我们的努力给予越多认可，我们就会觉得自己越成功。只要我们的上司一直是我们的上司，并且没有受到来自高层的过多压力，我们就会积累越来越多的成就感。但这种理想状态不可能长久维持下去，对于“英勇强尼”和那些像他一样的人来说，成功的决心和为组织献身的愿望不仅来自于上司的认可，还来自一种提倡牺牲与奉献的组织文化。在这样的组织中，成员可以感受到来自各个层面的认可。

如果你要问“英勇强尼”，是什么给了他勇气，让他敢于穿越未知的黑暗，有时甚至要冒着失去生命的危险？他的答案或许会让你惊讶。虽然他接受过的训练很重要，但绝不是这些训练赋予他勇气；虽然他读过大学，但高等教育也不是他勇气的源泉；虽然他驾驶着装备精良的 A-10 攻击机，但这一套高精尖设备也并非产生勇气的原因。“英勇强尼”说，在他掌握的所有技能中，“换位思考”是他能够完成任务的关键。当你问一名军人为何愿意冒生命危险保护他人利益时，他的答案一定是：“因为别人也会愿意为我做同样的事！”

像“英勇强尼”这样的人从何而来？他们天生就这样吗？有些人的觉悟或许是天生的，但如果我们的工作环境能满足特定的标准，那么每个人都能具备像“英勇强尼”那样的勇气和奉献精神。虽然我们不一定要冒生命危险去拯救他人，可是我们会很荣幸地与他人分享荣耀，并帮助团队中的其他成员取得成功。更为重要的是，当时机成熟时，其他团队成员也会投桃报李。到了那个时候，团队间的情感纽带就会变得十分牢固，这为将来的成功打下了坚实的基础，金钱、名誉和奖赏都无法建立这种纽带。在这样的组织中，领导者视下属的幸福与安全高于一切，作为回报，下属也尽其所能维护组织的利益。

我之所以用军队作为例子，是因为在事关生死时，这个问题会显

得尤其突出。我们见过许多取得伟大成就的组织，它们以卓越的战略和创新能力超越对手；它们赢得组织内外人们的尊重；它们的员工忠心耿耿，几乎从来不给组织制造麻烦；它们能安然渡过每一次动荡和挑战。

这些组织都有一种固定模式，它们的组织文化十分相似，即领导者为下属提供自上而下的保护，而员工之间则相互照应，他们愿意不遗余力、舍身为公。任何组织要实现这一点，都必须培养换位思考的文化。

员工也是人：信任，从倾听开始

在换位思考的概念尚未在组织中广泛传播时，人们只是为了工作而工作。清晨的工厂里，工人站在机器前等待着开工铃声，铃声响起后，他们像收到信号一样按下开关，启动面前的机器。在几秒钟之内，机器的轰鸣声淹没了工人们说话的声音，繁忙的一天就这样开始了；两小时后，又一声铃响提示工人休息时间到了，机器将暂停运转，几乎每个工人都会离开工位，有的人去浴室洗澡，有的人去喝杯咖啡，还有些人就坐在机器旁边休息，直到提示上工的铃声响起，提醒他们继续工作；又过了几个小时，铃声再次响起，现在他们可以离开车间去吃午饭了。一直以来，这就是工厂的运转模式。

“我觉得这没什么不妥，车间里每个人都会这样跟你说。”带着浓重南方口音的迈克·默克（Mike Merck）说道。默克在南卡罗莱纳州一家名为海森 - 桑迪埃克雷（Hayssen Sandiacre）的公司工作了 14 年，现在是工厂组装线的一名组长。

但在鲍勃·查普曼(Bob Chapman)收购海森 - 桑迪埃克雷公司之后，一切都改变了。查普曼是名称同样冗长又难记的巴里 - 威赫米勒公司

（Barry Wehmiller）的 CEO，这是一家集团公司，主要由查普曼多年来并购的制造型企业组成。这些企业在被并购时，大部分都面临着巨大的压力，有些企业财务状况很糟糕，有些甚至连企业文化都一塌糊涂。每逢企业易主，新任 CEO 通常会引入顾问团队并制订全新的发展战略，同时要求被并购企业的所有员工“帮助公司重新盈利”。查普曼则截然相反，他引入的是倾听的意愿。正如此前的并购行为一样，在完成对海森 - 桑迪埃克雷公司的收购后，查普曼做的第一件事就是坐下来倾听员工的想法。

取消了打卡制度和上下班铃声

罗恩·坎贝尔（Ron Campbell）是海森 - 桑迪埃克雷公司的元老，他已经为公司效力了 27 年。坎贝尔刚从波多黎各出差回来，他去那里帮助客户安装制造设备。在会议室里，坎贝尔坐在新老板面前，有些欲言又止。“首先，”坎贝尔问道，“如果我对您说实话，会不会明天就丢掉工作？”查普曼笑了。“如果明天你因为今天所说的话而有任何麻烦，”他向坎贝尔保证道，“请直接打电话给我，我会帮你解决。”

吃了这颗定心丸后，坎贝尔开始讲述公司的现状。“查普曼先生。”他打开了话匣子，“似乎我不在公司的时候，比待在公司里更能赢得高层的信任，而且我外出拜访客户的时候，比留在公司里自由得多。”他所说的不在公司，是指出差波多黎各那段时间。“每当回到工厂，我就会觉得自由都溜走了。我总感觉有人在控制我，无论是早上上班、吃午饭、下午上班、晚上下班，都必须打卡，但在波多黎各，我就不用这样做。”在查普曼掌管的其他公司，从来没有人跟查普曼提过类似的事情。

“我和在办公室上班的工程师、会计和其他人一起走进工厂大门，”坎贝尔继续说道，“可是进了大门后，他们向左转，走向办公室；而我

则径直走向车间，我们的待遇也因此完全不同。您很信任他们，让他们自己决定什么时候可以休息一下喝杯苏打水或咖啡，但我却只能等到铃声响起才可以做这些事情。”

其他工人也深有同感。这种差别待遇让工人觉得他们和十几米外坐在办公室里的人不是在同一家公司工作。那些站在机器前的员工无论付出多少努力，也感觉不到公司的信任，原因仅仅是他们站在车间里干活，而不是坐在办公桌后面工作。如果办公室文员想打个电话，告诉家人和孩子今天晚一点开饭，他们只要伸手拿起桌上的电话就能办到；如果一名车间工人想做同样的事，他就不得不申请使用公司里的付费电话。

坎贝尔刚说完，查普曼就转身对人事主管说，立刻取消打卡制度和上下班铃声。查普曼没有说任何不切实际的豪言壮语，也没有要求员工回报，他决定从此刻起改变现状，而取消打卡制度和上下班铃声只是一个起点。

允许员工自由进出仓库

查普曼要在公司内建立换位思考的文化，“信任”将成为公司的新准则。查普曼希望把公司变得更加人性化，无论车间工人或办公室文员还是高层领导者，在制度面前都应该受到同等待遇和约束。以此为基础，他在公司内推行了多项变革措施。

在车间里，机器的所有备用零件都保存在一个仓库里。工人如果需要配件，必须先登记，然后在仓库外排队等候管理员把他们需要的零件拿出来，只有管理员有权限进入仓库。管理层这样做的目的是为了防范盗窃行为。这或许确实能够防盗，但也在无形中不断提醒员工：公司不信任他们。于是，查普曼下令拆掉零件存放仓库的锁，允许员工自由进出，按自己的需要去领取零件和工具。

查普曼还换掉了公司里所有的付费电话，让员工随时随地都能免费使用电话，而且不需要提交任何申请；只要员工需要，可以随时走进任何一间办公室，也可以拜访任何部门。不管是行政管理人员还是车间工人，都会被平等对待，这将成为公司的新准则。

查普曼明白：**作为一个组织的领导者，要想深得人心，就必须以人为本。要赢得员工的信任，就必须先信任员工。**他不会因为某些人读过大学或擅长会计，就认为他们比那些没受过高等教育但拥有一技之长的人更值得信任。查普曼相信人性本善，所以他也要待人以善。

在短时间内，整个公司形成了一种大家庭氛围。虽然并购后保留了绝大部分员工，但通过改变工作环境，员工们对待他人的方式已经完全不同了。他们找到了归属感，不必再时刻提防自己会犯错或是被解雇，而且感觉工作成果受到了重视。员工们深受关怀，并以同样的关怀回馈他人。这种相互关爱的氛围使员工全身心地投入工作当中，公司业务也因此开始蒸蒸日上。

员工更加团结互助

公司喷漆部的一名员工正面临一场个人危机。他的妻子因患糖尿病而将被截肢，他需要花时间陪她渡过难关，但又不能因此而失去收入和工作。好在现在的公司已经与以往不同。同事们自发制订了一个计划，把自己的带薪假期转让给那位需要照顾妻子的员工。公司没有开过这种先例，而且这种做法也显然有悖于公司制度。“然而这并不重要，”默克说，“我们现在懂得更多地为他人着想。在人资部门同事的帮助下，这项计划得以付诸实施。”

“我从来没有想过可以享受工作。”坎贝尔说，“当他人信任你的时候，为了保持这份信任，你会更加尽职尽责。”在开放零件仓库后的十多年时间里，公司从未发生过偷盗事件；而每当员工遇到个人问题时，

他们知道公司的领导和同事一定会支持他们。

员工不但变得更愿意帮助彼此解决问题，也更加注意保养工厂里的机器设备。机器发生故障的概率越来越小，工厂停工的次数也越来越少，大大节省了不必要的开支。这些变化不但让员工受益，也有利于公司的业务发展。

在查普曼接手的这段时间里，海森 - 桑迪埃克雷公司的营业额从 5 500 万美元增长到了 9 500 万美元，这包含了公司内部增长和并购所带来的增长。

他们在没有任何负债，没有进行管理层重组的情况下实现了增长，而且增长的动力完全来自原来的班底。员工希望承担更多责任，这与任何奖惩制度无关。这种全新的、以关爱他人为特征的企业文化不但提高了员工的自发性，也帮助企业制订了全新的发展战略。

当组织的领导者能倾听员工心声时，这一切就自然发生了。在没有任何上层压力的情况下，员工们自然而然地团结互助，从而推动公司的成长。在工作过程中，以往的责任感已经被自豪感代替；员工也不再是为公司工作，而是为彼此工作。公司不再是一个令人生畏的场所，而是一个让每个人都感到自己受到重视的地方。

我们看到了一切：创造“休息状态”时的工作环境

查普曼跟我们讲了一个故事。1997 年 3 月份的一个清晨，也就是他首次拜访海森 - 桑迪埃克雷公司，准备对公司进行实验性改革的时候。那时查普曼刚刚收购该公司不久，距离迈克·默克和罗恩·坎贝尔所说的公司发生转变还有 5 年。那天查普曼前往海森 - 桑迪埃克雷召开他上任后的第一次会议。由于他是新任 CEO，公司里没人认识他，他就坐在公司茶水间里喝着咖啡。他发现员工们像往常一样忙碌着，

为一天的工作做着准备。通过这次拜访，查普曼看到了一些他从商多年以来从未见过的情景。这一幕给他带来了巨大的震撼，迫使他重新审视自己所学到的关于公司管理的全部知识。查普曼在海森 - 桑迪埃克雷公司所做的一切，将成为他今后运作整个集团公司的基础。更为重要的是，这段经历改变了他管理员工的方式。

当查普曼坐在那里的时候，他看到一群员工聚在一起喝晨间咖啡。此刻工厂还没有开工，他们看起来非常开心，像老朋友一样互相开着玩笑，并且为当晚的篮球赛下着赌注。他们相处融洽，似乎很享受待在一起的时光。但是，当他们站起来准备开工时，查普曼发现这些人的举止突然发生了一百八十度大转弯。他们仿佛受到某种暗示似的，突然变得闷闷不乐，笑声也停止了，同事间的友情瞬间消失。“活力似乎在一瞬间从他们身上被抽走了。”查普曼说。

查普曼感到一阵失落。他以前也收购过类似陷入困境的公司，也接触过这些公司的员工，但不知何故，他从来没有看到过类似那天的情况。眼前的情景对他有所触动，查普曼萌生了一个想法：为什么我们不能以休息时的状态来享受工作呢？

那天之前的查普曼，正是 MBA 课程中的职业经理人楷模。他对数字很在行，并且热爱商业游戏；他根据数据、市场环境和财务机会做决策；他在必要的时候既能态度强硬，也能迎合他人；他认为生意是可以用数据表来衡量的东西，而员工只是他借以实现财务目标的诸多资产之一。作为这样的职业经理人，查普曼无疑是成功的。

查普曼的公司总部位于美国圣路易斯市。1975 年，他的父亲去世后，他便接管了这家名称极为拗口的公司，而此时公司正背负着巨额债务，濒临破产边缘。在严峻的形势面前，查普曼做了任何一位有责任感的 CEO 都会做的事情：为了实现预期的财务目标，他辞退了一批员工；与银行重新协商债务，并依赖银行实现公司业绩的增长。任何

执掌大权的职业经理人都明白，风险与增长相辅相成。最终，公司逐渐恢复元气，重新实现了盈利。

走出茶水间后，查普曼径直去参加他在这家公司的首次会议。这本来是一次简单的例行公事，不外乎与各个团队见个面、打个招呼、向他们介绍一下自己，部门主管向新老板报告工作进度。但是，从那天早上的所见所闻中，查普曼意识到，他和他的团队掌握着改变公司的力量，他要让公司变成每一名员工每天都想去的地方。因此，他开始为员工营造一个全新的环境，让他们能够在这里坦率地表达自己的意见，在自己取得进步时获得他人的认可和赞扬，这就是查普曼强调的“真正的人性化领导”的基础。

当人们疲于应付来自组织内部的危险时，组织本身应对外部危机的能力也会随之下降。

真正的人性化领导，能让组织减少内耗，避免组织文化四分五裂。当组织成员为了个人利益钩心斗角时，蒙受最大损失的是整个组织。如果信任与合作成为组织内部的主旋律，成员就能同心协力，整个组织也能更茁壮地成长。

人体内任何一个系统存在的目的，几乎都是为了帮助我们生存和繁衍。上万年前，大部分物种逐渐灭绝，人类却奇迹般地存活下来，并不断繁衍生息。虽然相比其他物种，人类在地球上存在的时间并不长，但我们却迅速成为了这个星球上最成功、最无可匹敌的物种。实际上，人类的成功体现在我们能影响其他生物的生存与繁衍，甚至是其他人的生存与繁衍的能力。

生存系统保护我们远离危险，并鼓励我们以最符合自身利益的方式重复自己的行为。这套系统会对我们的生活和工作环境做出响应。当我们感到危险时，防备心理会加强；而当我们在亲人或朋友身边，在自己的部落或组织中感到安全时，就会变得放松，也更容易信任和配合别人。

在一些高绩效组织当中，人们在工作时有着极高的安全感。在对这些组织进行深入研究后，我们发现了一项令人震惊的事实：它们的组织文化和人类的生存环境有着惊人的相似之处。在这个充满敌意和激烈竞争的世界里，各方都在追逐着有限的资源，而帮助人类这个物种生存和繁衍的系统，也同样能帮助组织生存和延续下去。我们说的不是花哨的管理理论和聘请最佳管理团队，而是利用生物学和人类学知识。如果某些条件成熟，并且组织成员之间产生安全感，他们就会齐心协力；如果没有彼此间的帮助，他们就难以单独完成某项任务。正是因为拥有这种互帮互助的精神，一个组织才能超越竞争对手。

这也是查普曼在巴里 - 威赫米勒公司所做的事情。在相当偶然的情况下，他创造了一种在生物学意义上能够发挥员工才能的工作环境和企业文化。查普曼和其他高管并没有着手更换员工，而是开始改变他们的工作环境，创造出一种能激励员工由于热爱公司而全力付出的企业文化。

本书的写作目的，就是帮助我们理解行为的触发点。几乎所有人体系统的进化，都是为了帮助我们寻找食物并生存下来，并推动人类这个物种向更高的层级发展。但对于世界上的大多数人，特别是发达国家的人们而言，寻找食物和躲避危险已经不再是日常生活的重心，我们不用再去狩猎和采摘，或者说，至少不再以原始人的概念去做这些事。

在现代社会中，成功的定义是事业有成，找到属于自己的幸福。

不过，人体系统仍像几万年前那样引导着我们的行为和决定，我们的原始思维仍然将周遭的世界视为威胁到我们追寻幸福和安全的根源。如果我们弄清楚这些系统如何运作，就能更好地实现我们的目标，与此同时，和我们共事的人也能取得进步和成功。

但令人遗憾的是，在现代社会中，由于公司管理体系中的漏洞，能够真正激励员工承担重任的组织少之又少。如今，大部分组织的文化与人的天性和生物倾向背道而驰，这意味着员工必须循规蹈矩，而那些快乐的、有创造力的、追求成就感的员工反而成为了异类。根据“德勤变换指数”（Deloitte Shift Index）的调查结果显示，有 80% 的员工对他们的工作不满。当人们连班都不想上的时候，公司就要付出更大的代价才能实现盈利，而且这样的盈利通常无法持续。我们以季度性的增长来衡量一家公司是否成功，却忽略了那些十年或者数十年始终如一的企业。

一个片面关注短期结果，只重视金钱的商业环境会影响整个社会。当人们在工作中苦苦寻找幸福和归属感时，也同样把这种挣扎带回了家。那些有机会在人性化公司中工作的人，公司会给予他们全方位的保护，而不是把他们当成可以开采的资源。当他们结束一天的工作回到家时，会仍然怀着强烈的满足感和感恩之情，这样的感受应成为一种常态，而不是例外。带着雄心壮志、安全感、满足感和感恩之情回家，这是人类天生的权利，而如今这种人人都能拥有的权力却成了只属于少数幸运儿的奢侈品。

查普曼对公司的影响深入了每个细节，他靠的不是在“重大事务”上的力挽狂澜，而是通过不断积累，使公司的运营方式发生了戏剧性的变化。这些细节数不胜数，有些是成功的改变，有些则效果不佳，但查普曼由衷地认为，改变是必然结果。直到多年以后，在参加一次婚礼时，查普曼才用更明确、更人性化的语言阐明了他的决策驱动力。

现在，查普曼要向我们解释他当初改变公司的原因。鉴于他对商业的热爱和坚持，他的理由或许会让你大吃一惊。

责任重大：领导者就像员工的父母

查普曼和妻子坐在教堂的长椅上。新郎站在前方，含情脉脉地望着他的美丽新娘缓步走来。现场的每位来宾都能感受到这对新人的浓浓爱意。然后，按照惯例，父亲把他的宝贝女儿带到她未来丈夫身边。

“就是这样的！”查普曼突然意识到，那位愿意付出一切保护自己女儿的父亲，现在要通过仪式把他关爱女儿的这份责任托付给另一个人。在把新娘的手交给新郎之后，他在长椅上坐下来，并相信新郎今后会像他一样保护女儿。查普曼心想：“这跟管理公司一模一样。”

> **每一名员工都是他们父母的子女，企业领导者要像父母一样关爱这些宝贵的生命。**

每一名员工都是他们父母的子女。父母辛勤工作，就是为了给子女提供优越的生活条件和良好的教育，并且把自己的人生经验传授给他们，帮助他们快乐成长，培养他们的自信心，让他们充分展现自己的天赋。然后，父母们把孩子托付给一家公司，希望这家公司的领导者会给予他们的孩子同样的爱和关怀。查普曼双手握拳，像一个坚定的布道者自言自语道：“现在，该由我们公司的所有人来照料这些宝贵的生命了。”

这正是一名领导者应该具备的素质，也是建立一家卓越企业的基本要求。领导者就像员工的父母一样，而公司就是员工要加入的新家庭，

无论健康或疾病，领导者会都像对待亲人一样对待员工。如果我们能做到这一点，我们的员工就会把公司的名字作为家庭的标志，并对它忠贞不渝。

巴里 - 威赫米勒公司的员工自豪地把公司的徽章戴在胸前，或者穿着印有公司名称的服装，似乎公司名称和他们的名字一样重要；他们会捍卫公司和同事的利益，就像捍卫自己的血肉之躯。在这些组织当中，几乎每一名员工都把公司作为他们个人身份的标志。

生而为人，我们要履行许多义务，这是我们与生俱来的使命。然而具有莫大讽刺意味的是，资本主义制度实际上更适合我们去完成这些使命。不要让员工仅仅用双手来完成工作，而是要激发他们的合作精神、信任感和忠诚度，让他们全身心地投入到他们的事业中；把他们当做家人而不仅仅是员工；不要为了财务数据而牺牲员工，反而要牺牲数字来保全员工。

有些组织的领导者打造了更利于员工发挥特长的工作环境，但这并不是说，他们为了营造以人为本的环境，就要放弃对卓越业绩的追求。实际情况恰恰相反，这些组织是它们所在行业内最稳定、最具创造性、效率最高的企业。然而令人遗憾的是，企业领导者通常更倾向于把员工看做达成业绩目标的工具。那些以人为本的组织领导者并不把员工当做赚钱机器来管理，而是把业绩视为帮助员工成长的手段，这就是他们同样重视业绩的真正原因。**业绩越出色，企业就更有能力建设规模更大、更健康的组织，才能在物质上和精神上回馈为企业效力的员工。作为回报，员工也会竭尽全力帮助组织不断壮大。**

把钱视为人的附属物，而不是本末倒置，这样的观念有利于营造一种健康的企业文化，使员工自然团结在一起，促进企业的发展。这是企业的一种能力，促使员工各尽其职，创造出稳定、持久的成就。高高在上发号施令的天才并不能让员工变得伟大，相反，正是这些伟

大的员工，让那位高高在上的家伙看起来像一位天才。

我设想了一个人人喜爱工作的世界，但不能因此指责我是一个疯狂的理想主义者；我相信世界上的大多数企业领导者信任他们的员工，而大多数员工也信任他们的领导者，但也不能因此而指责我脱离现实。

从制造业到高科技产业、从美国海军陆战队到五角大楼，光辉榜样随处可见，人们没有把彼此当做敌人或竞争对手，而是把他们当做与自己平等的人。我们所面对的外部危险已经足够多了，如果再从组织内部复制这种危险，实在没有任何意义。

调查显示，只有 20% 的美国人“热爱”自己的工作。查普曼和那些像他一样的人已经召唤我们加入他们的行列，但问题是，我们有勇气这样做吗？

我们要建立更多以人为本的组织。作为领导者，我们唯一的责任就是保护自己的员工。而相应的，我们的员工也会彼此保护，让整个组织变得更团结。作为员工或团队的一员，在领导者没有给予足够的关心时，我们也要勇于相互关怀。能做到这一点，我们自然就成为了领导者。

归属感：创造从“我”到“我们”的安全圈

“从今天开始，”他高声说道，“在你们的字典中，再也没有‘我’、‘我的’这样的词汇，取而代之的将是‘我们’和‘集体’！”

一切就这样开始了。

乔治的思绪飞快转动。当他决定来到这里的时候，曾抱着极大的信心，但真正来到这里后，他才感觉自己犯了人生中最大的一个错误，可现在后悔为时已晚。他一直想象着在这里能做些什么，或者应该做些什么，但现在，他的思绪不断地被面前这个几乎与他脸贴脸的人的

狂吼所打断。如果说此前他还怀有一丝兴奋之情，那现在这种情绪已经顿时被压力、孤独感和无助感所取代。

乔治是一个训练项目的参与者，这个项目在他加入之前已经开展过成千上万次，而且在他离开之后仍然会无数次重复。该过程曾经历经多年的失败尝试，它就是把一个普通人变成一名美国海军陆战队队员的过程。

美国的东海岸和西海岸各有一座海军新兵训练营（Boot Camp）。凌晨时分，其中一座训练营迎来了一群刚入伍的新兵。还未来得及休整，第一轮训练就开始了。给新兵训话的通常是满脸通红的教官，由于多年来绷紧喉咙喊话，他们的声音已经嘶哑，从这些教官炮膛般的嗓音中，新兵很快领教了谁才是这里的老大。

经过 13 周的严苛训练，每一名陆战队队员都会被授予由鹰、地球和船锚图案组成的海军陆战队帽徽，代表他们已经完成考验，在海军陆战队获得了属于自己的位置。许多队员此刻会紧紧地把帽徽握在手中，心中油然而生一种强烈的自豪感，他们甚至会因此落泪。刚来到训练营的时候，每个新兵都有一种不安全感，而且只关心自己的利益；到了离开训练营的时候，他们已经对自己充满信心，并且担当起了保护同胞的责任和义务，同时，他们确信自己的战友也带着同样的情感。

这种归属感、共同的价值观，以及深切的感同身受极大地提升了队员之间的信任感、合作精神和解决问题的能力，美国海军陆战队队员之所以能更好地应对外部挑战，他们身处一个牢固的“安全圈”（见图 1.1），不必担心来自内部的危险。

在海军陆战队的新兵训练营里，并不只有跑步、跳高、射击和实战训练，这些基础训练就像我们简历上的基本技能一样，确实是工作职责的一部分，却并非海军陆战队战无不胜的原因。况且，正如公司也会教我们一些提升工作效率的技能一样，虽然海军陆战队员需要学

习那些技能，但它们不能给队员带来建立团队精神和协作精神所需的信任感，而信任感才是让我更加优秀的根本所在。

仅仅依靠技能，并不能使高效率的团队产生卓越的业绩。要想让整个团队有所作为，成员就必须齐心协力，而如何齐心协力则是说起来容易做起来难。

图 1.1　安全圈

我们周围的世界充满了危险，它们足以毁掉我们的生活，这些危险并非针对某个人，它们只是大自然的运转方式。在任何时候、任何地方，都有一些事情毫无良知地阻挠我们成功，甚至让我们死于非命。这种情况在原始社会屡见不鲜。原始人时刻受到威胁，很多危机随时都可能终结他们的生命，例如饥饿、猛兽、自然灾害等。这些危险当然不是针对他们个人，只是生活本就如此。在现代社会，情况也完全一样，威胁人类生存的事物仍然无所不在。

当今企业和组织所面临的危险，既有切实存在的，也有人们臆想的。凶猛的野兽已经被能够影响公司业绩的股市波动所取代；一项新技术可以在一夜之间全面取代旧技术或淘汰一个商业模式。

就算我们的竞争对手没想要让我们破产，就算他们不想把我们赶尽杀绝，他们还是无时无刻不在阻碍我们前进的步伐，或者想挖走我们的客户。

如果这些还不足以让你觉得危险，企业获取利润的紧迫性、时间压力、产能压力，以及外部竞争的压力，都让企业随时面临破产的威胁。这些威胁每时每刻都在发挥着作用，妨碍着企业的成长和盈利，而且它们会一直存在，永远不会消失。我们无法控制这些威胁，这是不可改变的事实，因为生活本就如此。

在组织内部也潜伏着不少危机。和外部危机不同，内部危机更加多变，但完全在我们的掌控之中。我们所面对的某些危机是真实的，并且会产生立竿见影的效果，裁员会造成企业在随后一个季度或者整年的业绩下滑；有些人由于尝试新事物给公司造成损失，导致自己失去了生计，这是真真切切的威胁；政坛人士更是经常处于危险当中，他们要时刻面对那些损人利己的对手。

在组织内部，每个人都在竭力避免各种各样的压力，例如被恐吓、侮辱、孤立、愚弄、拒绝等，但内部危险都在可控范围之内，而组织领导层的目标，就是要建立一种成员彼此之间不互相排斥的文化氛围。要做到这一点，唯有给予人们一种归属感、一种基于清晰的人性价值观和信仰的强势文化，并且赋予他们决策权、信任和换位思考的能力，说到底，就是要建立一个“安全圈”。

在组织当中，只有建造一个“安全圈”，领导者才能减少来自组织内部的威胁感，让人们投入更多的时间和精力去保护组织免受外部威胁的不断冲击，并抓住发展的机遇。没有“安全圈”，人们就会转而花费大量的时间和精力来保护自己。

在我们身边陪伴我们的人决定了我们要将精力投向何方。我们越坚信身边的人会做我们坚实的后盾，就越能够共同面对外部威胁。只

有感觉到自己处在“安全圈”当中，我们才会像一个团队一样齐心协力，无论外面发生任何状况，都能更好地生存和发展。

> 斯巴达是古希腊的一个城邦，因其盛产骁勇善战的勇士而闻名于世。其他城邦都畏惧和敬重斯巴达勇士的力量、勇气和耐力。但是，斯巴达勇士的力量不是来自于他们尖锐的长矛，而是来自于牢固的盾牌。如果一名斯巴达勇士在战斗中失去了盾牌，将被认为是犯下了不可饶恕的罪过。
>
> “斯巴达人可以原谅那些在战斗中失去头盔或胸甲的战士，让他们免于责罚。”史蒂文·普莱斯菲尔德（Steven Pressfield）在他的《温泉关之战》（*Battle of Thermopylae*，电影《斯巴达 300 勇士》正是以该战役为背景拍摄的。——译者注）中叙述道，“但他们会惩罚那些丢弃盾牌的人，剥夺他们的一切公民权利。这样做的原因很简单，战士佩戴头盔和胸甲是为了自身的安全，但他拿着盾牌是为了保护整条防线。”

同样的，一家公司的实力不是来自它的产品或服务，而是来自员工的凝聚力。集体中的每个人都在维护“安全圈”的过程中扮演着某种角色，而领导者的角色，就是要确保其他人各尽其责。照顾“安全圈”里的人，这才是领导者的主要职责。

领导者就是“安全圈”的守门人

他们制订了入圈的标准，即哪些人可以进入，哪些人应被排除在外。他们会因为学历、工作经历、性格等因素而让外人进入圈内吗？这些人能否适应组织文化？让一个人加入组织，就像是收养一个孩子。新加入的成员要像之前加入的成员一样，共同承担家务并相互照顾。如

果领导者所树立的准入标准是以清晰的人文价值观为基础的，那么它将极大地影响人们的归属感，以及他们齐心协力为团队做贡献的意愿。

领导者还要决定“安全圈”的扩展范围。当一个组织还很小时，由于规模原因，它更容易受到外部威胁的影响。当然，管理这样一个小的“安全圈”也相对简单。小型企业通常由一群朋友组成，他们已经很了解彼此并且相互信任。对于一个官僚机构而言，就没有必要保护圈内的人不受内部威胁的侵害。

但当一个组织不断扩大的时候，高层领导者必须信任各级管理层，让他们去照顾各自的下属。然而，当官僚机构的人所做的一切都以明哲保身为目的时，他们就放缓了进步的速度，而整个组织也更容易受到外部威胁和压力的影响。只有当“安全圈”与组织中的每一个人都密切相关，而不仅仅属于一小撮人或一两个部门的时候，才能完全体现出“安全圈”的优势所在。

无能的领导者只会将好处留给那些高层主管或少数亲信，他们彼此间会相互关照，但不会把他们的关心给予那些在他们“小圈子”之外的人。没有来自领导者的保护，每个在“小圈子”之外的人被迫在工作上单打独斗或抱团取暖，以保护自己的利益。这样一来，大家变得各自为政，喜欢掩盖错误、推诿责任，信息的传播也因此变得缓慢，焦虑和不安取代了合作精神和安全感。

相比之下，有能力的领导者会把“安全圈”扩展到为组织效力的每一个人身上。在这种情况下，员工没必要自我保护，更不太可能各自为政。**只有树立了进入“安全圈”的明确标准，并具有能胜任职责、能恰当地扩大“安全圈”范围的领导层，组织才能变得更强大，有能力应对各种挑战。**

想要知道我们是否处于“安全圈”之中，这是件很容易的事情，因为我们能感受到它的存在。在这个圈子中，我们会感觉自己受到同

事的重视，上级很关心我们。我们坚信组织的其他成员一直在支持我们，并且会竭尽全力帮助我们在工作上取得成就。我们成为了团队的一员，并感觉自己属于这个集体。当我们信任团队的其他人，并相信这些“安全圈”里面的人会照顾我们的时候，就自然产生了一种信息自由交换和有效沟通的氛围。这种氛围非常关键，因为它能激发人们的创造性、防止问题恶化、使组织更有能力抵御外部危险，并抓住发展的机遇。

如果缺少“安全圈”，人们就会疑神疑鬼、愤世嫉俗，同时产生私心。维持“安全圈”的目的，就是为了让我们能把所有的时间和精力用来抵御外部威胁。这和我们晚上关门睡觉是同一个道理。内心的安全感不但能让我们气定神闲，还能给组织带来显著的积极影响。当“安全圈”非常强大、圈内的人拥有极强的归属感时，合作精神、信任感和创新精神也会自然产生。

我们不能要求他人信任我们，也不能指导他人想出好点子，当然更不能命令他人与我们合作。当我们在同事之间产生安全感和信任感的时候，一切结果都会变得顺理成章。如果“安全圈”足够强大，我们就会自然而然地与别人分享思想、交流信息，并分担彼此间的压力。此外，我们的每一项技能和特长都会被放大，让我们具有更强大的竞争力和面对外部威胁的能力，并且能更有效地保护组织的利益。

但人们还有一种曲解。领导者也需要有安全感。不管在组织中的地位如何，我们每一个人都希望能得到组织里其他人的重视。如果我们某天表现不佳，就会希望上司问我们一句“你还好吗？”同样的，作为“安全圈”的一员，我们也有责任抚慰圈子里的其他人，我们受到他们重视，也是由于这个原因。所以，当我们的上司斥责我们，而我们不知道其中缘由的时候，就要关心一下他们的健康状况，因为这是我们的职责所在，也是“安全圈”能长久保持强健的方式。现在想一想，你在自己的公司里感受到了多少安全感？

员工安全感来自对工作的控制程度

肯尼在一家大型跨国银行的营业部担任中层主管。虽然他的收入不如银行分析师和交易员高，但也衣食无忧。他与妻子和两个孩子住在城郊，家里装修得非常精致。

总的来说，肯尼过得很好。在外人看来，他应该非常满意现在的状态。他不会说很热爱自己的职业，在谈到这份工作时，他通常会说："还不错。"肯也想过辞职去干点别的事，但家里有嗷嗷待哺的孩子，还有银行贷款要还，这样的想法也就不了了之。现在，他要做一个尽职尽责的丈夫和父亲，但如果这就意味着他必须做不喜欢的工作，那他可不答应。

想象一下，热爱工作该是一件多么神奇的事情：在工作中找到安全感，为一个切实关心我们的感受和关注我们工作的公司效力。我们多么希望公司的领导者能尽力让员工走进公司时产生安全感，可遗憾的是，我们不得不承认，这样的领导者少之又少。工作对我们来说，就只是工作而已。

我刚才所说的理想状态，很适合于那些大谈特谈应该如何工作的书籍，可现实在于，虽然我们大多数人受到类似巴里 - 威赫米勒公司的故事激励，但我们并不能改变任何事情。这是由我们的处境决定的。我们要付水电费、抚养孩子、赡养老人。我们要担忧的事情太多，而外面的世界存在着巨大的变数，它如此危险，所以我们选择安于现状。

同样的，在运营一家公司的时候，让每一个人都有安全感、人人相互照应，这样的想法也只是听上去很美好而已。大部分领导者都是睿智的，他们明白"以人为本"的重要性和价值，而这也是许多管理类书籍和杂志都在探讨的内容。

我们带着传播知识的目的写了许多相关的文章，但在现实中，运

营一家企业，无论其大小，不管是私营企业还是公共事业，都几乎不可能完全照搬书里的内容。企业要承受来自投资方、董事会，以及竞争对手的各种压力，而且对于小企业来说，还要找到足够多的客户才能避免公司关门大吉。

此外，要做到“以人为本”不但代价高昂，而且结果难以衡量，它通常被认为是“软指标”或“松散指标”，至少在短期内无法评估其回报率。对着眼于达成年度目标或只是为了生存下来的任何组织而言，是不可能把“以人为本”放在首位的。这样做也可以理解，因为企业面对的外部威胁太多，领导者根本无暇顾及员工的内心感受。

每一位领导者都想建立一种“巴里 - 威赫米勒式”的管理模式，但在现实中，这样的企业可谓凤毛麟角，因此在求职时就更难指望公司会真正关心员工福利。我们告诉自己保持现状就好，做出改变就相当于冒不必要的风险。况且经过一番折腾，结果可能还不如现在，或者和现在差不多。所以，我们有必要做出改变吗？而且不论我做出任何决定，都要付出一定的代价。

我们供养家人、维持生计、或者保持某种生活方式，通常是以牺牲自己在工作上的快乐、幸福和满足感为代价的。这是我们必须要面对的现实。而对于许多人来说，这种牺牲被认为是值得的。于是我们说服了自己，相信外面的未知世界十分危险（事实上它的确很危险）。至少在内心深处，我们一直希望有安全感，但这也仅仅是希望而已。

不过，在众所周知的现实之外，还有一些我们所不知道的事情。维持稳定的生活也要付出代价，这种代价比幸福感大得多，那就是健康问题和生与死的问题。

首先，对许多人而言，我们现在所拥有的安全感，可能只是自己对自己撒的一个谎。许多公司为了实现年度规划而需要控制开支，它们会轻率地通过裁员来达到目的，这意味着我们不像过去那么安全了。

如果这真是一个精英社会，我们会告诉自己："只要我努力工作、表现出色，我的职位就是安全的。"但实际情况并非如此。有时候，努力工作确实可以保住工作，可是我们不能完全寄希望于这一点。在大多数情况下，裁员与否完全取决于运营成本，规模庞大的组织尤其如此。有时候，雇佣成本会大大超出公司的预算。在许多公司，这样的成本核算会每年重新评估一次，也就是说，任何员工每年都要面临一次被辞退的风险。

但对于工作稳定性的错误认识反而是我们最不需要关注的问题。2011 年，澳大利亚堪培拉大学的一个社会科学小组做了一项研究，其结果表明，从事一项我们所讨厌的工作有害于我们的健康，这种伤害有时更甚于失业所带来的影响。那些对工作不满的人，其焦虑和抑郁程度与那些失业的人是一样的，甚至有过之而无不及。

> **企业或许会偶尔陷入麻烦之中，但主动找麻烦的企业将会伤得最重。**

工作中的压力和焦虑感与工作本身没有太大关系，它更多地源于软弱无能的管理层和领导层。当我们知道工作中有人会在乎我们的感受时，我们的压力就会减小，但如果发现某些人只为自己着想，或者公司领导层更在乎业绩而非员工，我们的压力和焦虑感就会上升。公司的领导层没有给予我们归属感，或者在金钱和收入之外没有给予我们留下来的理由，我们对这样的公司没有忠诚度可言。这就是大多数人起初想换工作的原因。

伦敦大学学院的学者进行的另一项研究发现，如果人们感觉自己的工作成果得不到认可，他们可能更容易患上心脏病。按照利兹大学

健康心理学教授达里尔·奥康纳（Daryl O'Connor）的说法，他们推测这“主要是因为这些人感觉受到了控制，或者感到失去了控制”。“如果你觉得自己尽全力去做一件事情，而这件事情没有得到认可，”达里尔解释说，“那么你就会产生压力，并因此引发心脏病。”这样的状况对于企业来说也极为不利。

盖洛普咨询公司在 2013 年做过一次名为“美国职场状态”（State of American Workplace）的调查。调查结果显示：当被老板完全忽视时，40% 的人会主动放下手头的工作；如果经常被老板批评，22% 的人会消极怠工。也就是说，就算受到批评，大部分人仍会更加投入地工作，因为我们觉得至少还有人承认我们的存在。

调查还表明：如果上级认可我们身上的哪怕一个优点，并因为我们在工作中发挥了长处而奖励我们，那就只有 1% 的人会消极怠工。另外，带着消极情绪上班的员工会有意无意地做一些让周围人也变得不高兴的事情，这种情况在如今屡见不鲜。考虑到这一点，我不得不说，企业或许会偶尔陷入麻烦，但在这种情形下，主动找麻烦的企业会伤得最重。

“白厅研究”

直觉告诉我们，我们在梯子上爬得越高，感受到的压力就越大，安全感也就越薄弱。请回忆一下你对经理人的固有印象：他总是不断面对来自股东、员工和公司大客户的压力，整个人处于高度紧张的状态。如今，每当听说有经理人不到 50 岁就因心脏病猝死时，我们已经不觉得惊讶了。这种情况甚至还有一个专业术语，叫做“经理人压力综合征”。所以，我们常常想，在中层管理岗位上辛勤工作也不是什么坏事，甚至在收发室里上班也是个不错的选择，至少这样健康不会出现问题。

几十年前，英国的一些科学家着手研究员工的职位等级与压力之

间的关系。该研究的目的是为了帮助经理人应对那些能夺去他们健康和生命的致命压力。这些研究工作被统称为“白厅研究”（Whitehall Studies），其结果令人震惊，而且结论非常发人深省。研究人员发现，员工的精神压力并不取决于与职位相关的高度责任感和压力。

造成大部分精神压力的元凶，并非来自工作需要，而是来自员工对日常工作的控制程度。研究还发现，一项工作需要员工付出许多努力，但这种努力本身是没有压力的。压力源于我们的付出与回报之间的不平衡感。简单来说，我们对工作的控制度越低，所感受到的压力就越大。

“白厅研究”有着重大影响，因为当时科学家是以有着相同保健福利金的公务员作为研究对象的，这意味着他们能够控制医保标准的差额。但是，如果他们研究的是一家规模较大的美国上市公司，就会发现情况有所不同，不过两者的结果都是相似的。

在 2012 年，哈佛大学和斯坦福大学的学者也进行了一项类似的研究。该研究剖析了哈佛大学工商管理硕士（MBA）的压力水平。在这项研究中，学者们关注的是学员的皮质醇水平，也就是人体在面对压力时所释放的荷尔蒙。然后，将这一数据与非高层职员的皮质醇水平进行对比。研究结果表明，领导者的压力水平总体上低于他们的下属。

斯坦福大学新闻社的马克斯·麦克卢尔（Max McClure）宣布了这一发现，他在新闻稿中写道：“换句话说，主宰自己生活的感觉，可能抵消了更高的社会等级所带来的部分压力。”

如果你考虑到工作压力和健康之间的关系，就会发现“白厅研究”的结果更加令人侧目。一个人在组织中的等级越低，他就越容易遇到与压力相关的健康问题。

换言之，那些高层管理人员看上去似乎压力缠身，但实际上，他们比手下的秘书和经理更长寿、身体更健康。伦敦大学学院的公共健康研究学者在 2004 年的一份研究报告中指出：“在职场当中，高管可

能会比那些低级别的人寿命更长”。这种寿命之间的差距可不小。最低级别员工的早死率是高层领导的四倍。此外，员工对工作的控制度越低，患上精神疾病的几率就越大。

我们发现，这个规律不但适用于人类，群居的非人类灵长类动物在处于较低的社会级别时，表现出了更高的患病率，而且释放出更高水平的与压力相关的荷尔蒙。但在本质上，这与我们所处的社会等级无关。首先，经过长期进化，人类在生物界的等级已经被设置好了，我们无法改变，更重要的是，等级并不是解决问题的答案，赚更多的钱或者获得职位晋升并不能减轻人们的压力。归根结底，这项研究所关注的是我们对自身工作和生活的控制感。

研究的结论反过来也成立：一个互助的、管理有序的工作环境，非常有利于员工的健康。

那些有更多控制力、感觉自己被授权做决策而不是坐等上级批准的员工，他们承受的压力水平较低；

而那些唯命是从、永远循规蹈矩的员工则承受着最大的工作压力。

我们的控制感、压力感以及各种表现，都与我们在组织中的安全感直接挂钩。我们的工作环境就好比原始社会的部落，在这个部落中，我们本该有安全感，但有些人又恰恰让我们产生了不安全感，这从根本上违背了自然法则，也违背了我们的生活原则。

父母的工作情绪更能影响家庭幸福感

“白厅研究”并非新鲜事物，其研究结果也被反复证明是正确的。然而，即使在令人无可非议的数据面前，我们还是没有采取任何举措。

即使我们知道工作中的不安全感会影响我们的表现，并且有损我们的健康，有时还会让我们死于非命，但我们还是固守那份讨厌的工作。不知何故，我们总是能够说服自己，认为外部的未知威胁比内部的威胁更加危险，并因此顺应命运，忍受着令人不舒服的工作环境，而这样的环境既没有让我们感觉良好，也不能激励我们出色地完成工作。我们有时会为自己的现状寻找借口，并用一成不变的方法做着一成不变的事情。

人力资源咨询企业美世公司（Mercer LLC）的一份调查报告显示，在 2010 年第 4 季度到 2011 年第一季度之间，约有 33% 的美国在职人员曾认真考虑过离职，这一比例比 5 年前增长了 10%。

但问题在于，只有少于 1.5% 的员工主动提出了离职。这就像一段已经没有感情的恋爱关系一样，即使我们不喜欢它，也舍不得转身离开。或许是“一鸟在手，胜过二鸟在林”的心态作祟，又或者出于其他原因，人们似乎就是不愿意离开自己并不喜欢的工作环境。

约有 33% 的员工想离职，却没有付诸行动，这告诉我们两件事情：第一，大量员工因为不满现有的工作环境欲另谋高就；第二，除了离职，他们找不到其他办法来提高对工作的兴趣。其实，他们有另外一条道路可选择，这条路可能更简单、更有效，而且根本不需要辞职。与辞职刚好相反，这条路要求我们留下来。

留下来并不意味着我们什么都不用做就能摆脱困境。事实上，我们仍然要在每天上班的时候改变自己的做事方式；我们要把注意力从自己身上转移到身边的同事身上，给予他们更多关注。就像斯巴达勇士一样，我们要明白：**授予我们力量的不是矛，而是我们的盾牌给予别人的保护。**

有人会说，疲软的就业市场和不景气的经济是他们坚守这份工作的原因。在这种环境下，企业领导者应该在困难时期更加善待员工，

以防止经济好转时出现大规模的跳槽局面。在经济景气的时候，企业领导者也应善待员工，这样当市场再度萧条时，员工就会一心一意地帮助企业渡过难关。优秀的企业总能顺利度过困难时期，因为它们的员工能够与之同甘共苦。从严格的商业角度来看，在任何经济环境下，善待员工比亏待员工更能节省成本。

太多领导者在以一种铺张浪费的方式管理组织，这样的方式既影响业绩，也伤害了员工的身体。如果个人的健康状况还不足以说服我们做出改变，那么我们对自己孩子的爱或许可以改变些什么。

波士顿学院社会工作研究生院的两位学者所做的一项研究发现，**在父母上班的漫长时间里，儿童的幸福感并没有受到太大影响，但在下班回家后，父母的情绪更能影响孩子的幸福感。**

研究人员对比了两种情形，一种是父母为自己热爱的工作加班到深夜对孩子的影响；另一种则是父母工作时间较短，但带着不愉快的心情回家时对孩子的影响。结果发现，第一种情形对孩子的影响相对好一些。这便是工作对家庭的影响。

加班到深夜并不会对孩子产生负面影响，相反，父母从工作中带回来的情绪才会影响到他们。深夜加班的时候，父母也许会有负罪感，他们的孩子也许会想念他们，但在办公室待到深夜或者经常出差似乎并不会产生问题。一言以蔽之：如果你不喜欢自己的工作，那么为了你的孩子，千万别回家。

所以，如果我们不主动要求上司关心我们的健康状况，那我们将会付出怎样的代价？或许我们认为，忍一时之气是为了养家糊口，但事实并非如此，忍气吞声只会给我们的孩子带来伤害。至于那些认为拯救业绩比拯救员工更重要的公司领导者，请考虑一下这样做所带来的连锁反应。

要解决这个问题，只有一种方法，那就是在我们工作场所建立并

维护一个“安全圈”。指责他人无济于事，团结起来做些事情才能解决问题。幸运的是，有一些强大的力量可以帮助我们。如果我们学会驾驭这些看似超自然的力量，就能纠正以前犯下的错误。我在接下来要阐述的内容并非无稽之谈，而是基于生物学的科学理论。

LEADERS
EAT LAST

第 2 章

强大的力量
当一切都已足够

领导者体内的哪两种化学物质会加强组织内部的情感纽带，激发员工的使命感？明争暗斗、私心自用的企业文化有什么生物学根据？

人类使用着从“旧石器时代”遗传下来的大脑，“战或逃”仍然是他们遇事的第一反应，领导者应该如何排解员工的焦虑感，当好“安全圈”的守护者？

Why Some Teams
Pull Together
and Others Don't

人之初……

说那是一个艰苦的环境，算是客气的了，那简直就是最不适宜人类居住的地方。那里极端危险，冬天没有取暖的地方，夏天酷热难当，更没有空调可用。那里也没有任何形式的超市，居民只能四处觅食，寻找他们找得到的任何食物。在这种环境下，人们必须切实考虑生存问题。每时每刻，那里都有一些东西能够伤害他们。接受教育或找工作这两件事情根本不在他们的考虑范围之内，那里既没有学校，也没有医院。就当时的情况来看，也根本没有任何工作岗位。而且很明显，那里也没有任何企业，甚至不存在任何国家。这些事物都出现在遥远的未来，他们现在根本不需要去想它。

我们描绘的可不是类似于电影《疯狂的麦克斯》（*Mad Max*）里面的世界末日后的场景，而是 5 万年前的现代人——也就是智人（Homo Sapiens）——朝这个世界迈出第一步时的情形。我们就是从此刻进化而来的。

我们的祖先出身贫寒，他们无法因所受的教育或者父母的社会关系而得到发展机会。任何的机会，都是靠他们用顽强的毅力和辛勤劳

作创造出来的，他们也确实带来了许多发明和创造。人类天生就要在危险无处不在且资源匮乏的环境下求生。

旧石器时代（Paleolithic，距今 300 万年～ 1 万年，以使用打制石器为标志的人类物质文化发展阶段。——译者注）的日常生活，并不像飓风过后那样资源匮乏，而是像刚刚经过大毁灭一般。我们的祖先也不是我们所想象的那种典型的穴居人。他们既没有宽大的前额，也不会驼着背、拿着一根木棒四处游荡。他们的长相和现在的我们差不多，智力水平也与我们不相上下。除了没有现代社会的先进技术可供应用，他们与我们别无二致。

人类在形成之初，身上的每种机能几乎都是为了帮助我们在极端艰苦的环境中生存并延续下去。在我们生存下来的同时，我们的生理机能和合作的需求也存之于心。只有共同面对危险时，我们才能发挥自己最大的潜能。遗憾的是，在面对外来挑战时，太多的企业领导者认为激发员工动力的最好办法，就是在内部营造一种紧迫感和压力感。然而，根据我们的生物学和人类学理论，事实并非如此。

当团队带给我们归属感，成员之间相互信任时，自然会团结一致面对外部的挑战和威胁。但如果我们缺乏归属感，就会被迫投入时间和精力去保护自己、防范别人，也会在不经意间变得更加脆弱，无法抵抗外来的威胁和挑战。此外，随着注意力向内部转移，我们会错失一些外部机会。

你的大脑仍属于一万年前

智人遗传了某种特质给我们，让我们在出生后能在严峻的环境中更好地繁衍生息，甚至胜过那些体型和力量都优于我们的其他物种。人类之所以领先其他物种，主要归功于我们的新大脑皮层，它造就了一个复杂的、能解决问题的大脑，而且赋予我们沟通复杂问题的能力。

与其他能进行沟通的动物不同，我们会使用句法和语法。不过，我们能生存下来的另一个关键原因，是我们非凡的团队协作能力。人类属于高度群居的物种，需要依靠他人的帮助，才能生存和繁衍。

人类团结协作、守望互助的能力一直在发挥作用。实际上，人类不仅是生存下来那么简单，同时在不断发展壮大。大象也生存了下来，但今天大象的生活几乎和它在几百万年前一样，而与 5 万年前相比，人类的生活已经发生了翻天覆地的变化。虽然环境塑造了人类这个物种，而且为了生存，我们必须适应环境，但同时我们也非常善于同心协力解决问题，最终找到塑造环境、并让它适应我们的方法。

我们越善于团队协作，就越能改造周围的环境，让它来适应我们的需求，而不是改变我们自己来适应环境。可问题在于，我们身上的基本遗传密码没有变，虽然生活在资源丰富的现代社会，但我们还是保持着传统的作风。这和任何事情一样，有利也有弊。

一切关乎团队

在原始社会里，人们生活在一个少于 150 人的部落中，所有人都互相认识，并且大家都明白：帮助部落，就是帮助自己。男人们一起去打猎，整个部落共同抚养小孩、照顾老弱病残、互助互爱。

当然，与任何群体一样，他们也会偶尔发生冲突，但每当事态严重时，他们会把分歧抛在一边，一致对外。这就像是我们和自己的兄弟姐妹不时发生矛盾，但如果外人想欺负他们，我们就会挺身而出保护他们。攘外护内是我们的本能，不这样做的话，就违背了我们为人的天性，并最终损害集体的生存和发展，这也是叛国罪与谋杀罪受同等处罚的原因之一。

鉴于信任感对人类生存能力有着如此重要的影响，我们也格外重视人与人之间的信任，而且人类所取得的成就也证明，合作与互助比

竞争和极端个人主义发挥着更大的作用。恶劣的自然环境、有限的资源和其他外部威胁已经耗费了我们太多心力，我们又何必再雪上加霜，与自己人为敌呢？

从亚马逊雨林到非洲的开阔平原，互助互爱的部落随处可见。换句话说，人类生存和成功的最佳时机并不由自然环境决定，而是取决于其生物学特性，也就是人类与生俱来的特质。团结互助就是人类进化的方式之一，它一直在发挥作用，不管我们来自何方，也无论我们遭遇何种不同寻常的困难。地球上的每一个人，不论他属于哪一种文明，都会很自然地倾向于与他人合作。

正如我们所预料的那样，与人合作并不是什么难事。人类是群居动物，无论是几千年前还是现在，社交对我们而言都非常重要，它是我们建立和维护信任感的重要方式，也是人与人之间相互了解的渠道。在工作之外，我们花时间来了解别人，就是为了与他人建立信任的纽带，这也是我们与朋友或同事开会、聚餐，以及喝着咖啡闲聊的原因。人们彼此之间越熟络，联系就越紧密。

在现代社会，大学宿舍或许最能体现早期人类的氏族社会关系。虽然学生们可能都有属于自己的寝室，但他们的房门经常是打开的，以便相互交流。宿舍走廊成为校园社交生活的中心，而寝室只是他们做作业和睡觉的地方（有时候他们甚至连觉都不在寝室里睡）。这种形成于大学宿舍的友谊至关重要，因为宿舍就是大学生在课外寻找好友的最佳场合。

人类这个物种能在地球上繁衍生息，靠的不是运气，而是我们自身的努力。我们团结一致、努力奋斗，才能达到今天的成就。我们注定要协同合作，因为无论是在内心深处还是在生物学意义上，人类就是一个擅长社交的物种。当我们携手互助时，我们体内会释放出某些化学物质来奖励我们的行为，鼓励我们继续努力。

对化学物质的依赖性

经过进化过程的无数次尝试和摸索，我们人体的每一项生理机能几乎都有其存在的理由。大自然赐予我们挑剔的味蕾，并不仅仅是为了让我们品味一杯来自斯坦格林家族酒庄（Staglin Family Vineyard）的香醇葡萄酒，或者品尝一口来自福桃餐馆（Momofuku Saam Bar）的猪肉包子。味蕾的更大作用在于，它会告诉我们体内的消化系统应该释放哪一种酶，以便更好地处理进入肚子里的食物，这跟我们的嗅觉帮助我们检验食物是否变质是一个道理。同样，我们长眉毛的原因，是要在追赶猎物、或者躲避野兽追赶的时候防止汗水流进眼睛里。我们人体每一项机能的存在只有一个目的——帮助我们生存下来。这也包括我们的幸福感。

和任何父母一样，教师和职业经理人都知道，如果我们答应给学生或下属奖赏，比方说糖果、小红花或绩效奖金，又或者威胁着要给学生或下属惩罚，他们就会按我们说的做，集中精神完成任务。小孩子当然没有意识到他们的行为已经被设定了条件，但作为成年人，员工完全清楚公司给予他们激励的目的是什么。他们知道，只有当他们实现公司的预期，才能获得奖励。在大多数情况下，这种激励手段是有效的，而且效果好得出奇。

大自然比企业的领导者先行一步，早就为人们设定了一套激励机制，让人按它的意志去做某些事情，从而产生它想要的结果。以人类的生物学特征为例，我们的身体采用了一套糅合积极情绪和消极情绪的系统（比如幸福感、自豪感、快乐和焦虑等），这些情绪会影响我们的行为，从而提升我们完成任务的能力和协作能力。公司可能会用年终奖的方式奖励员工，但身体得到的奖励却是那些使人身心愉悦的化学物质，我们因此更加努力地保护并照顾自己和身边的人。几万年后的今天，我们已经完全离不开这些化学物质了。

人体内主要有四种能够让我们产生积极情绪的化学物质，我将它们统称为“快乐的物质”，它们分别是：安多芬（Endorphins）、多巴胺（Dopamine）、血清素（Serotonin）以及后叶催产素（Oxytocin）。在我们感到幸福或快乐的时候，总有一种或一种以上的化学物质会或多或少流经我们的静脉血管。它们存在的意义并不仅仅是为了让我们感觉良好，每一种化学物质都是为了确保我们的生存。

人体内诱发积极情绪的四种快乐物质：E.D.S.O.

人类总是作为个人和集体成员同时存在着。每个人既是单独的个体，也是团体的一员。这就引发了一些内在的利益冲突。每当我们做决定的时候，必须要在个人利益与族群利益或集体利益之间做出权衡。对某个人有益的事情，不一定对另一个人有益，这种局面经常发生。如果我们单打独斗、只顾自身的发展，就会损害集体的利益；而如果一切以集体为重、公而忘私，则会使个人付出很大的代价。

做决定时，这种矛盾经常让我们陷入左右为难的境地。有关个人和集体哪个更重要的争论从未平息，有人认为我们应该以他人为重，因为如果我们不考虑集体利益，集体也不会考虑个人利益；还有人认为我们应始终把个人摆在首位，因为如果我们不懂得照料自己，那我们对集体来说也是无用之人。事实上，这两种观点都有道理。

即使在我们自身的生理机能上，也存在这种貌似利益冲突的元素。在我们体内的四种主要化学激励物质中，有两种物质的主要作用是帮助我们寻找食物和完成任务；另外两种物质则帮助我们从事社交活动和与他人合作。

前两种化学物质就是安多芬和多巴胺，它们可以充分发挥我们的个人能力，比方说坚持不懈地寻找食物、建造帐篷、发明工具、勇敢前行，以及完成任务，我把这两种物质称为“自私的”化学物质。

后两种物质，即血清素和后叶催产素，它们能激励我们与人共事，培养信任感和忠诚感，我把这两种物质称为“无私的”化学物质。“无私的”化学物质帮助我们加强社会关系，让我们团结协作，从而在地球上生存下来，并确保我们的子孙后代有能力世代繁衍下去。

E.D.：没有自私的荷尔蒙，我们就会饿死

我们都知道一个常识：在肚子饿的时候，最好不要去超市，因为在这种情况下，我们不但会买很多东西，而且买的东西都不是我们真正需要的。之所以买这么多东西，是因为我们很饿，巴不得把进入眼帘的食物统统吃光。但有一个更有趣的问题是：当我们不饿的时候，为什么还要去超市？

我们祖先所处的旧石器时代资源匮乏，而且人类很难获取资源。想象一下，如果我们身处那个时代，每次肚子饿的时候，我们得出门几小时去打猎，而且还无法保证能抓到猎物。这种生存方式可能让我们过得不太舒心，因此，为了让我们重复那些有利于自身的行为，我们的身体想到了一个办法，那就是经常出去打猎和采集食物，而不是等到肚子饿的时候才出去。

安多芬和多巴胺这两种化学物质就是驱使我们出去打猎、采集食物和达成目标的原动力。当我们发现了要寻找的东西、建造了我们需要的建筑，或者实现了某个的目标时，这两种物质会让我们觉得心情愉快。它们是能够促进人类进步的化学物质。

E－安多芬：跑步者的愉悦感

安多芬的作用是“麻醉”你的身体，仅此而已。不妨把安多芬想象成个人专属的麻醉剂，它在人们感到压力或恐惧的时候就会被释放，

创造愉悦感来掩盖身体的痛苦。例如许多运动员在高强度训练的过程中或在训练结束后会产生一种“跑步者的愉悦感”。

这是一种欢快的感觉，它源自安多芬在人体静脉中含量的急剧上升。这也是跑步者和其他耐力项目运动员不断强化自身体能的原因之一，不仅因为出于自律，还因为高强度的训练能使他们感到心情愉悦。他们很喜欢这种来自艰苦训练的奇妙愉悦感，甚至有时候非常渴望这种感觉。但从生物学的角度分析，安多芬与锻炼身体毫无关系，而是与生存有关。

这种令人愉悦的化学物质作用于我们的祖先身上时，则是出于更实际的目的。在安多芬的作用下，人类身体的耐力不断提升。除了马拉松运动员外，大多数人都无法想象经常跑几十公里是一种什么感觉，但那恰恰是我们生活在旧石器时代的祖先打猎时的优势所在。他们能长距离追踪一头猎物，然后还有体力把打到的猎物扛回家。这些猎手深受部落的信赖，如果他们仅仅因为疲劳而放弃猎物，那么他们自己和部落居民就会面临饥饿的威胁，最终一个个饿死。因此，大自然设计了一种聪明的激励手段，只需要让人类体内的安多芬涌动一下，我们就获得了坚持下去的勇气。

其实，我们可以培养自己对安多芬的渴求。这也是那些保持定期锻炼习惯的人有时渴望出去跑跑步或者去健身房放松一下的原因，尤其在经过一整天紧张的工作之后更是如此。我们的祖先想出去打猎和采集食物，或许不仅因为他们知道必须要这样做，还因为这样做会让他们感觉愉悦。

同样，当我们去寻找食物或从事建造房屋这样的艰苦工作时，身体会让我们感觉愉悦，这样我们就会更喜欢从事这类活动。但是，在现代社会中，由于有了汽车和超市，我们拥有了唾手可得的丰富资源，身体不再为寻获食物而奖励我们，或者至少不再用安多芬来奖励我们。

在如今这个时代，我们基本上只能从锻炼身体或者体力劳动中获得安多芬所带来的愉悦感，但有一种情况例外。

史蒂芬·科拜尔（Steven Colbert）是一位政治讽刺作家以及电视节目《科拜尔报告》（*The Colbert Report*）的主持人。在一次电视采访中，他谈到了笑声在困难时期的重要性，他说："开怀大笑和害怕是不会同时出现的。"他说的很对。实际上，开怀大笑会释放出安多芬，它能掩盖我们的身体器官因抽搐而产生的疼痛。

我们喜欢大笑的原因和跑步者喜欢跑步的原因一样，它们都能让人产生愉悦感。但我们都有过笑得太厉害而想立刻停下来的经验，因为笑得太久让我们感觉很难受。

和跑步者一样，这种难受的感觉其实早就开始了，但由于安多芬的存在，我们在随后才体会到这种感觉。按照科拜尔的说法，笑声停止后，我们所体会到的愉悦感还在持续，所以不会同时产生害怕的感觉。

在紧张的时刻，不妨用一丝笑容缓和下气氛，或许能极大地帮助身边的人缓解紧张情绪，这样我们就能集中注意力把事情做好。

1981 年 3 月 30 日，罗纳德·里根总统被约翰·欣克利刺伤。当里根总统被送进乔治·华盛顿大学医院手术室时，还与主治外科医生开了一个非常著名的玩笑，他对医生说："我希望这里的医生都是共和党人。"这名主治医师自称是一名民主党人，但他是这样回答里根的："总统先生，今天我们所有人都是共和党人。"

D－多巴胺：觅食者的刺激物

当我们发现了某些正在寻找的东西或做了某些必须做的事情时，多巴胺就会给我们带来愉悦感；在我们完成一项重要任务或者实现了一个阶段性的目标后，多巴胺就会让我们产生满足感。我们都知道，把待办清单上的事项一件件地划掉是多么畅快，那种取得进步或成就的感觉主要是由人体内的多巴胺制造的。

在农业或商业出现以前，人类不得不耗费大量的时间去寻找下一顿饭。如果我们无法集中精力完成诸如狩猎和采集食物等基本任务，恐怕就活不了多久。因此，大自然给我们想了一个聪明的办法，帮助我们专注于手头的工作。饮食是我们获取多巴胺的一种方法，而这也是人类爱好饮食的原因之一。所以，我们一直重复着那些有助于获取食物的行为。

多巴胺使人类成为以目标为导向、喜欢进步的物种，当有人要求我们完成一项任务或达到某种标准时，只要能看到目标，或在脑海中清晰地想象出目标，我们体内就会迸发出一股多巴胺，它激励着我们着手去做这件事。

例如，在旧石器时代，如果有人看到一棵树上长满果实，他的体内就会释放出多巴胺，激励他专注于获取食物这项任务。当他逐渐接近那棵树时，就会看到果树变高大了一些，这表示他离目标越来越近了。每前进一步，都会让他的多巴胺多释放一点，让他保持前进的步伐。一步步地，他最终实现了自己的目标。干得漂亮！

对现代人来说也是一样。离目标越来越近时，我们的内心会告诉自己正在进步当中，然后我们又获得一小股多巴胺的激励，它让我们继续前行。当我们最终实现目标的时候，那种“我做到了”的强烈感觉就是一股大剂量的多巴胺，它对我们的努力给出了奖励。

人们所经历过的每个重要阶段都是一种衡量标准，它让我们看到

那棵“果树”越来越近。就像马拉松运动员跑过一个个里程标向终点线冲刺一样，身体用多巴胺奖励我们，让我们保持现状，甚至付出比之前更多努力去争取那股最大剂量的多巴胺，也就是终点冲刺时那种强烈的成就感。

显然，目标越远大，就要付出越多努力，而我们也能获得更多的多巴胺。因此，当我们付出艰苦努力完成某些困难事情的时候，会感觉非常美好。相比之下，如果我们完成一些轻而易举的事情，只会得到小剂量的多巴胺。只有付出巨大努力去完成一些事情，才能让我们得到满足，如果无所作为，就得不到任何来自生理机能的激励。

我们的目标必须清晰可见

人类都是视觉动物，似乎我们更愿意相信自己的眼睛，而不太愿意相信其他感官。比方说，当我们在夜里听到碰撞声时，就会不由自主地想一看究竟，确定一切平安之后，才肯松一口气，回到床上继续睡觉。如果不太熟悉的人承诺或声称他们完成了某些事情，我们就想“眼见为实”。

这就是我们常被要求写下自己目标的原因。俗话说：“如果你不写下自己的目标，你就不能达成目标。”这话有一定的道理。就像看到远处挂满果实的大树一样，如果我们能够看到摆在眼前的目标，或者能在心中清晰地刻画出它的样子，那么在多巴胺的作用下，我们真的有可能实现那个目标。

所以，我们总希望能得到一个清晰的、可以实现的目标，并且知道实现这个目标后能获得什么奖励，而不是一些含糊其辞的说法。如果有人告诉我们，只要我们取得“更多的成绩”，就能得到绩效奖金，这种话其实没什么激励作用。“更多的成绩”到底是多少？请给我们一些看得见的具体指标，让我们能够衡量自己是否有所进步，这样我们

才更可能去实现这个目标。这正是那些懂得保持收支平衡的人从不超支的原因。节约并不是心态问题，而是必须实现的一个目标。

这也是企业愿景必须在员工脑海中清晰可见的原因。它之所以被称为愿景（Vision，也有视觉的含义。——译者注），是因为员工能够“看到”它。有些企业的愿景是“成为同行业中最受尊敬的公司”，但这样的愿景太过含糊，因此毫无意义。公司要得到谁的尊重？是客户、股东、员工，还是总裁的父母？如果无法充分衡量实现该愿景的过程，我们又如何了解自己取得了有价值的进步？在企业愿景中经常出现的“最大”、“最好”或其他类似措辞，对员工的生理机能产生不了任何作用。如果我们想激励员工努力工作、实现企业的愿景，就不要提出这些模糊的目标。

相反，一个优秀的愿景要以专用词汇描绘这样一番景象：如果我们所做的事情取得巨大的成功，世界将会变成什么样？民权运动领袖马丁·路德·金告诉我们：“我有一个梦想，我希望有一天，黑人男孩和女孩能够与白人男孩和女孩情同骨肉，携手并进。”我们可以想象这幅场景，并且有希望看到它实现。如果我们觉得那样的愿景鼓舞人心、值得投入时间和精力，那我们就能更容易得出实现这个愿景所需的方法。无论短期方法还是长远计划，我们越能看清目标，就越有可能去实现它。

在多巴胺的作用下，这是一件令人兴奋的事情。实际上，卓越的愿景通常会赋予我们一个难以达成却乐于全力以赴的目标。在人生旅途中，我们常常会遇到一些事件，让我们感觉到自己在一些超越自我的事业上取得了进步。当我们的身体系统按照大自然的设计顺利运转时，我们就能丰衣足食、完成工作，并且取得进步。此外，我们还能更好地供养家人和部落里的人。多巴胺能帮助我们完成大学学业、成为一名医生，或者通过不懈努力实现理想。

但我们常常忽略了一个细节：多巴胺是极易让人上瘾的物质，虽然它的作用很大，但也能形成阻碍我们生存的神经联结。事实上，这些神经联结可能会起到一种截然相反的作用。我们不断强化的行为其实会伤害到自己。

可卡因、尼古丁、酒精和赌博都能释放多巴胺，这种感觉同样令人痴迷。我们对这些事物（以及其他许多让我们感觉良好的事物）的喜爱尽管也会产生化学效应，但它们基本都是人类对多巴胺的非正常需求。唯一的差别在于，这种经过强化的非正常需求会再次给予我们更强的多巴胺刺激。

我们体内的多巴胺激励体系被许多有形或无形的事物所操纵，社交媒体就是其中之一。短信、电子邮件、“点赞”数量，以及手机发出的“您收到了一封新邮件”的铃声、震动或者闪光，所有这一切都让我们感到新奇。

这是理所当然的事情。每当收到短信、电子邮件或类似信息时，我们会觉得“哦，这是找我的”，多巴胺已经把这种行为和感觉联系在一起了。没错，我们讨厌电子邮件，但我们的生活少不了那些铃声、震动或闪光，因为它们让我们知道有些事情正在发生。有些人已经形成了某种神经联结，这种联结让他们时刻把手机拿在手上，经常低头查看手机内容，并且不时地点击更新，但实际上手机里并没有什么更新过的内容。这种做法就好比对手机说：再给我一点多巴胺吧！

据说，如果你早上醒来想做的第一件事是喝酒，那你就可能是一名酒鬼；而如果你早上醒来连床都没下，第一件事就是拿起手机查看电子邮件或浏览社交媒体，那你就可能已经对这东西上瘾了。为了多

获取一点能给我们带来愉悦感受的化学物质，我们不断重复着一些可以产生这种化学物质的行为。人们已经意识到，赌博和喝酒很容易上瘾，却没有意识到我们对手机、电脑和社交媒体也已经上瘾了。

在一个以绩效为导向、以多巴胺为主要奖励手段的组织中，我们也会对“凑数据”的行为上瘾，因为员工只有实现目标，才能获得相应的奖励，这和赌博是一个道理。但唯一的问题在于：当今社会的各种嗜好是否正确，或者是否在无意中产生了副作用，从而对我们造成了伤害？我会在后面讨论这个问题。

在当今时代，正是由于多巴胺的存在，我们才迷上了购物或收集物品。但是，大部分嗜好都不能给我们带来实际收益。我们喜欢做这些事情，是因为它们能满足我们在史前就形成的觅食欲望。如果我们对这类事情上瘾而无法自拔，那就像对多巴胺的嗜好一样，虽然能带来愉悦感，但通常会让我们付出极高的成本。我们会失去理智地投入更多时间和金钱，而且有时候还会牺牲与他人的关系，只为了得到那一丝由多巴胺带来的满足感。

多巴胺可以提升成就感，但成就感、长久的幸福感和忠诚度都需要在与别人打交道的过程中逐渐形成。虽然我们可能不会想起十年前达成的目标，却会谈起那些和我们共同奋斗、一起实现这些目标的朋友或同事。

幸运的是，当我们的行为能够带来他人的信任、爱和忠诚时，我们体内也会产生那些用积极情感激励我们的化学物质。要获得这些情感，我们只需为别人多付出一点，这是很容易做到的事情，因为我们都知道，和信任的人合作，会比单打独斗收获更多。

由于安多芬和多巴胺与食物和住所有关，所以只要它们共同发挥作用，就可以确保人类的生存。它们帮助我们完成很多事情，让我们食宿无忧。我们常常说，只有工作才能养家糊口，这种说法并非巧合，

而是我们的真实感受。没有安多芬给予我们持续前行的动力，我们在疲劳困顿时就不会继续奋斗。当我们完成某些事情时，多巴胺就会出来奖励我们，让我们产生重复类似行为的愿望，而这正是寻找物品、修建房屋、完成工作所需要的。但是，单独完成所有事务十分困难，尤其是一些重大事务，这时就需要我们与他人齐心协力。

S.O.：没有无私的荷尔蒙，我们就是冷血动物

觅食、建造房屋和完成工作只是人类历史的一部分。我们取得进步的方式，才是我们能在这个危险的世界中生存下来的关键。在与我们所信任的人在一起时，无私的化学物质让我们产生了归属感，并激励我们想为集体的利益工作。能够让“安全圈”保持稳固的，正是这些无私的化学物质。

一具角马（一种生活在非洲草原上的大型羚羊。——译者注）的尸体漂浮在博茨瓦纳（Botswana）境内的赞比西河（Zambezi River）支流上。它很快将成为两条鳄鱼的美食，因为它们都把这段河流当成自己的地盘。

看到美食来临，这两条饥肠辘辘的鳄鱼同时扑了上去，但胜者只有一个，谁的动作更快、更强壮，就能得到这顿美餐。胜者出于本能，会把整具角马尸体吃掉，然后心满意足地离开，完全不管另一条鳄鱼的感受。虽然另一条鳄鱼不得不饿着肚子离开，但它却不会记恨自己的对手。

在鳄鱼这种爬行动物的大脑里，是不会奖励任何合作行为的。当合作的机会出现，鳄鱼不会产生积极的情绪，因此，它们体内也不会

形成激励合作行为的物质。它们天生就是冷酷无情的独行者，这是一条自然规律，并没有针对某个物种。而对于一条鳄鱼来讲，这一本能确实发挥了作用。

但人类和鳄鱼不同。虽然我们大脑中也有和它们一样的原始爬行动物特征，但随着大脑不断进化，人类已经摆脱了爬行动物的原始特征。人类不是独行者。我们的大脑中多了一层哺乳动物所特有的物质，它能帮助我们成为拥有复杂功能的社交型动物。

如果人类不适应部落生活、不学会合作，可能很久以前就已经灭绝了。人类没有很厚的鳞状皮肤可以保护自己免受攻击，也没有像大白鲨那样的尖牙利齿，即使掉了几颗，也能咀嚼食物。我们还没有强大到能够独自生存的地步，更谈不上独自发展。无论我们是否承认，人与人之间都需要彼此依靠。这就是血清素和后叶催产素存在的原因，它们是“安全圈”的中坚力量。

血清素和后叶催产素的作用是鼓励积极的社会行为，它们帮助人们建立信任和友谊的纽带，以便相互照应。正是由于这两种化学物质的存在，才有了社会和文化；也正是由于这两种化学物质的存在，人类才能团结在一起，完成一些作为个体无法完成的丰功伟绩。

当我们与他人合作或考虑他人利益的时候，血清素和后叶催产素会给予我们安全感、成就感、归属感、信任感。当这两种化学物质在合适的时机、以适当的理由发挥作用时，它们就能帮助任何人变成一位能鼓舞人心的领导者、一名忠实的追随者、一位亲密的朋友、一位值得信任的伙伴、一名信徒，或是像“英勇强尼”那样的人。

当这一切成真时，当我们处于“安全圈”之中时，压力降低了，成就感上升了，我们为他人服务的愿望增强了，并且非常愿意相信别人会保护我们。但是，如果这些社交型激励因素受到抑制，我们就会变得自私、富有攻击性，从而造成领导地位动摇、合作意愿下降，同

时压力、猜忌和不信任感都显著上升。

如果工作环境让我们难以获得这些激励因素，那么我们帮助同事和组织的欲望就会减弱；而且原本想帮助我们的同事看到我们缺乏责任感，他们提供帮助的愿望也会降低。恶性循环由此开始。上司和同事越不以我们的利益为重，我们也就越不关心他们，而我们越不关心他们，他们就变得更自私，结果，我们也变得越来越自私。当这种情况发生时，所有人都会蒙受损失。

血清素和后叶催产素就像是“社会机器”的润滑油，当一台机器缺少润滑油，就难免产生大量摩擦。如果一个组织的领导者创造了抑制这两种化学物质的组织文化，就相当于在破坏组织。它不但有损员工的事业和幸福，还会阻碍组织的成功。

一个组织适应时代、克服困境、引领创新的能力，取决于组织文化的力量，而不是其规模或拥有的资源。当时机成熟、“安全圈”强大到能够被所有人感知时，我们就能发挥所长。我们将齐心协力，用与生俱来的方式做事。

S－血清素：领导者特有的化学物质

莎莉·菲尔德（Sally Field）站在领奖台上，手握奥斯卡（Oscar）小金人说道：“在这之前，我没有真正的事业，我一直希望能赢得大家的尊重。”在 1985 年的奥斯卡颁奖晚会上，莎莉凭借她在电影《我心深处》（*Places in the Heart*）中的出色演绎，得了最佳女主角桂冠。“上次获得最佳女主角时，我并没有感受到这一点。”她承认说，“但这次我感受到了，我不得不说，你们都很喜欢我。此时此刻，你们真的喜欢我！”

莎莉此刻感受到的是正在她的静脉血管中流淌的血清素。血清素能给人带来自豪感，当我们意识到别人喜欢并尊重我们时，就会产生

这种感觉。自豪感能让我们坚强而自信，仿佛自己无所不能，除了提升自信，它还能提高我们的地位。莎莉在影视圈赢得的尊重对她的事业产生了极大影响。奥斯卡奖得主的称号，能帮助演员增加在电影中露面的机会，获得更高的片酬。他们有更多机会挑选自己想出演的影片，而且具有更强大的票房号召力。

作为社交型动物，我们非常渴望得到集体中其他成员的认可。我们需要这样的认可，因为它很重要。当我们为其他成员的利益或整个集体付出了努力，会自然而然地想为此而受到重视。独自一人无法体验到这种感觉，这就是颁奖仪式、表彰大会之类的活动存在的理由。此外， Facebook 上的获“赞”数量、YouTube 上的视频点击量，以及 Twitter 上的“粉丝”量也因此而存在。我们希望别人，特别是那些和我们属于同一个集体的人，重视我们和我们所做的工作。

正因血清素的存在，当大学毕业生上台领取学位证书时，自豪感、自信与身份感便会油然而生。实际上，只要缴纳了学费、完成学业要求、得到足够的学分，任何一名大学生都能毕业，但如果只收到一份祝贺我们顺利毕业的普通电子邮件，附件里有一份可以随时下载的电子版毕业证书，那我们就不会为这样的毕业方式产生同样的自豪感。

这正是毕业典礼最棒的地方。在接受毕业证书的那一刻，毕业生感受到了血清素在他们的静脉中奔涌。他们的父母坐在观礼席上，同样感受到血清素的激涌澎湃，和自己的孩子一样觉得非常自豪，这才是最关键的。血清素总是在强化家庭间、师生间、教练与运动员之间、老板与员工之间、领导与追随者之间的情感纽带。

所以，有些人在领奖时，会首先感谢那些给予自己支持和保护、帮助他们实现目标的人，包括父母、教练、老板或者是上帝。此外，由于血清素的作用，我们会对那些给予我们支持和保护的人产生一种责任感。

由于我们的情感受这些化学物质所控制，因此当别人付出时间和精力支持我们时，我们就会真正感受到责任的分量。我们想让他们知道，他们为我们付出的一切都是值得的。我们不想让他们失望，我们要让他们感到骄傲。反过来，如果我们给予别人支持，同样会产生一种责任感。我们想做一些有益于他人的事，帮助他们实现目标。正是由于血清素的存在，我们会对身边的人产生责任感，却不会对数据产生这种感觉。

如果一名长跑运动员在没有观众的情况下独自跑过终点线，他的感受和在人群欢呼下撞线完全不同，这就是血清素的作用。在这两种情况下，这名运动员的成绩没有变，成就也没有变（都是冠军），甚至连付出的努力都是一样的，唯一的差别在于，在后一种情况下，现场有许多人目睹了他的胜利时刻并为他欢呼了。

多年前，当我参加纽约市马拉松比赛的时候，就深刻体会到这一点。能让我坚持跑完全程的动力之一，就是我知道我的朋友和家人都在现场给我加油。他们花费宝贵的时间和精力，穿越人山人海、车水马龙，只为了在我跑过的时候看我一眼。我们甚至还计划好在什么时间跑过哪个地点，这样他们就能看到我正在完成一项非常艰巨的任务，并为我感到自豪。我深受激励，不断地给自己鼓劲儿，因为我知道他们就在那里看着我。我不再仅仅是为自己而跑步，也不仅仅是因为安多芬和多巴胺的作用而跑步。在血清素的作用下，我现在也是为了家人和朋友在跑步。

如果我想要的只是跑完42公里或者寻求多巴胺所带来的成就感，我完全可以刻苦训练，并在每个周末都跑一次马拉松。但我并没有这样做，我只有在家人来给我加油那天才参加比赛。

而这一天，组委会组织的大批观众也在为我加油。更美妙的是，我赢得了一枚奖牌，它代表了我的成就，当我把奖牌挂在胸前时，顿时感到无比的自豪。

血清素为我制造的感觉真好！

如果我们用更多个人奉献来成就他人，我们在集体中就越有价值，别人也会给予我们更多尊重。得到这些的尊重和认可之后，我们在集体中的地位也就越高，越有动力继续为集体做出贡献。最起码，这是事情应该遵循的模式。

无论我们是老板、教练或父母，都有需要直接为之负责的人，而血清素会鼓舞我们为他们服务。换个角度来说，如果我们是员工、运动员或者为人子女，血清素就会激励我们努力奋斗，让那些关心我们的人感到自豪。

那些用心帮助别人取得成功的人，将被集体视为“领头人”。作为领头人，他必然是集体中最坚强、最热衷于支持他人的人，他愿意牺牲自己的时间和精力帮助他人取得成功。拥有这种素质正是成为领导者的先决条件。

O－后叶催产素：获得信任和忠诚的神秘力量

后叶催产素是大多数人都喜欢的化学物质。它与友谊、爱情或信任等情感相关。当我们和最亲密的朋友或值得信赖的同事在一起时，就会产生这种情感。当我们帮助了他人，或者接受了他人的帮助时，也会产生这种情感。一切柔情暖意都源于后叶催产素。当我们手牵手一起唱着圣歌的时候，这样的情感就被激发了出来。但后叶催产素的存在目的不仅仅是为了让我们产生愉悦感，它同时还与我们的生存本能息息相关。

如果没有后叶催产素，人类就不会表现出慷慨的行为；

没有后叶催产素，人们也不会有换位思考的能力；

没有后叶催产素，我们就不能建立牢固的信任和友谊的纽带，也就没有可以依靠的人；

没有后叶催产素，我们就没有可以一起抚养孩子的伴侣，甚至不会去爱我们的孩子。

正是由于后叶催产素的存在，我们相信他人，让他们帮助我们建立公司、完成困难的任务，或者在茫然无措时帮我们摆脱困境。也正是由于后叶催产素的存在，我们感受到了人与人之间的联系，并且喜欢与人相伴。后叶催产素让我们变得善于社交。

作为人类，如果我们团结起来，就能比单打独斗取得更多的成就，因此我们需要通过直觉发现自己应该信任谁。在一个集体当中，人们没有必要保持警觉状态、时刻担忧自己的安全问题。如果周围的人都是我们所信任的，或者是信任我们的，集体中的所有人都会产生同等的责任感。

换句话说，在晚上睡觉的时候，我们相信有人会守夜，提防可能发生的危险。后叶催产素是一种有助于认清人类脆弱性的化学物质，它是人类社交生活的指南针，决定了我们应该何时敞开心扉、信任他人，或者何时应关上心门。

与瞬间产生满足感的多巴胺不同，后叶催产素的效果更持久。与他人共处的时间越长，就越有可能表现出脆弱的一面。当我们学会信任他人、并反过来获得他们的信任时，就会产生更多的后叶催产素。最终，就像变魔术一样，我们将意识到自己已经和这个人产生了深厚的感情。

多巴胺带来的疯狂、兴奋和自发行为随后被一种更轻松、更稳定、

更持久的关系所取代，而这种关系正是由后叶催产素所带动的。如果我们需要依赖他人去完成一些事情，并且在虚弱时保护我们，上述的状态就更加重要了。人们对“爱”有许多不同的定义，而我最喜欢的一个版本就是：爱是赋予某人足以摧毁我们的力量，但我们相信对方一定不会使用这种力量。

对于任何一段新建立的情感关系，也是同样的道理。当我们开始一份新工作时会非常兴奋，同事和上司也很兴奋，但我们都需要时间和精力来建立信任感，让我们觉得同事会相互关照、在互助中成长，从而产生真正的归属感。无论是个人生活还是职业生涯，这种建立关系的法则同样适用。

> **在“安全圈”当中，我们会自然而然产生归属感。**

很多时候，我们追求卓尔不群和个人主义，但人类是群居动物，所以从生物学角度讲，当我们感觉自己属于某个集体时，就会感到安心。在人群里，大脑会释放出后叶催产素。而当一个人感到脆弱和孤独时，大脑则会释放出能产生焦虑感的皮质醇。对于人类的祖先和所有群居型哺乳动物而言，归属感和面对外界危险时的信心实际上取决于身处集体中的安全感。身处边缘地带是很危险的事情，游走于集体边缘的独行者更容易被捕食者猎杀，而被同伴围绕和重视的其他人则要安全得多。

有些人痴迷于美国队长、钢铁侠等漫画中的超级英雄，他们看起来似乎与社会格格不入，但当他们参加动漫展（Comic Con）或其他动漫迷大会的时候，就能找到真正的志同道合者。如果我们身边都是同类，

就会产生归属感和安全感。我们会觉得被集体所接受，成为集体的一分子，不必再担惊受怕，不再感觉自己时刻身处危险当中。人类对归属感的渴望是其他情感所不能比拟的，这种感觉就像是身处“安全圈”之中。

建立信任感的其他方式

某天我和一位朋友走在街上，发现前面一位行人的背包突然开了，包里的文件散落在人行道上。我们毫不犹豫地弯下腰，帮他把文件捡了起来，我还提醒他，记得把背包扣好。我和朋友只是花了一点时间和精力帮了这位路人一个小忙，并没有期待任何回报，但这次帮忙却相当于给我打了一针小剂量的后叶催产素。帮助他人的感觉真好。被我们帮助的人也收获了小剂量的后叶催产素，因为得到别人的帮助总是一件令人愉悦的事。捡完文件后，我们起身继续前行。

当我和朋友走到街区尽头时，再次停下脚步等候绿灯。这时另一位站在我前面的行人转身对我们说：“我看到你们在那边帮别人捡东西，你们真棒！”这就是后叶催产素所带来的最美妙体验。一个小小的善举，不但让给予方和接受方都感受到后叶催产素所带来的愉悦，也会让那些目睹这种友爱行为的人在化学物质的作用下体验到快乐。无论亲眼目睹或是道听途说，人们的慷慨行为总能激励我们去效仿。我敢保证，那位转身告诉我们他看到我们帮助别人的人，那天很可能也会去帮助别人。

在电影和新闻报道中，常常能看到人们做出一些令人难以置信的无私行为，我们觉得这些故事非常振奋人心，这就是后叶催产素的力量，它让我们成为善良的人。我们行善越多，就越想做更多善事，这就是“让爱传递下去”这一观念背后的科学依据。

身体接触也能释放后叶催产素。当我们拥抱喜欢的人时，只需要几秒钟时间，就能感受到一股暖意，这便是后叶催产素在起作用。当

我们与他人手拉手的时候，会有一种愉悦感，而小孩子总想触摸和拥抱母亲，也是出于同样的原因。

大量证据表明，缺少与他人接触的孩子，其体内缺乏足够的后叶催产素，在今后的人生中，这些小孩很难与他人建立信任关系。后叶催产素也是运动员增进彼此感情的手段之一，当他们击掌庆祝、拳头相碰或紧紧拥抱时，他们的关系会更加牢固，这也强化了他们为同一个目标努力奋斗的责任感。

假设你现在正准备与某人达成一桩交易。他已经同意了合同的所有条款，在签署合同之前，你伸出手臂，打算与即将成为合作伙伴的人握手。“不，不。”他对你说，“我没必要跟你握手，我已经同意了合同的所有条款，很高兴能和你做生意。”

“很好。”你回答道，“那么我们握手庆祝一下吧。”

“不必了。”他把刚才的话重复了一遍，“我已经同意了所有条款，并且已经做好签字和合作的准备了。”从理性的角度讲，你想要的一切已经写进了合同中，可是他居然拒绝肢体接触、拒绝握手、拒绝用一点点代表信任的化学物质来强化彼此间的关系，这意味着你只有两种选择，要么取消整个交易，要么战战兢兢地继续这笔交易。

这就是后叶催产素的力量。两个国家领导人在会面时，握手场面总是具有重大意义，因为对于双方和所有在场见证者而言，这一举动表明他们愿意开展合作。如果在联合国举行的活动中，人们看到美国总统与某个可恶的独裁者握手，那将是一个巨大的丑闻。握手这个动作看似简单，但其意义却非同凡响。肢体接触表示我们愿意信任别人，而这种信任是合同条款无法比拟的。

后叶催产素的确是一种神奇的物质，它不但是信任和忠诚的来源，而且能让我们产生愉悦感，并激励我们善待他人。对于那些愿意为他人付出的人，大自然希望把他们的优秀基因保存下来，或许这正是后叶催

产素能帮助人类存活下来的原因之一。一个人如果懂得善待他人，那他必然有益于全人类。

《美国国家科学院院刊》（*Proceedings of the National Academy of Sciences*）2011 年刊登的一份研究报告显示，声称自己很幸福的人，比不幸福人群的寿命长 35%。这份研究调查了 3 800 名年龄介于 52 岁和 79 岁之间的男女受访者，其结果是：那些幸福指数最高的人，在接下来 5 年中的死亡率要低于那些认为自己非常不幸福的人。这项调查已经把一些人口统计学要素包含在内，比如财富状况、职业，以及是否吸烟和患有肥胖症等与健康相关的行为。

后叶催产素能够增强人类的免疫系统，让我们具备更出色的问题解决能力，并且让我们降低对多巴胺的依赖性。和多巴胺主要负责瞬间满足感不同，后叶催产素带给我们的是持久的平静情绪和安全感。而有了后叶催产素，我们就可以不用整天盯着 Facebook 主页上的“点赞”数量或“粉丝”数量，因为我们知道朋友和家人一直在身后支持着我们。

对于那些我们所爱的人和爱我们的人，只要看一眼他们的照片，就能使我们产生愉悦感，让我们不再觉得孤独。当这样的感觉来临时，我们唯一想做的，就是让他们也体会同样的情感。

危险物质皮质醇：让人遇到威胁就想逃跑

这是风和日丽的一天，也是一年当中人们最喜欢的季节。在温暖的阳光下，吹过阵阵柔和的轻风，这是完美的一天。突然，目光流转之间，平静被打破了。或许是草丛的沙沙作响，或许是觉得自己看到了什么东西，它无法确定。但确定与否根本不重要，真正重要的是草丛里可能有情况，可能有某些危险甚至致命的东西埋伏在那里。

这只正在吃草的瞪羚停了下来，焦虑感让它立刻抬头四处张望，希望它听到响动声不是来自一头狮子。另外一只瞪羚留意到同伴发现了潜在威胁，它也立刻停止吃草，抬头张望。四目总胜过双眼。

不久，整个羊群都开始四处张望。虽然不知道到底在看些什么，但它们知道：如果有一个同伴觉察到威胁，那么所有的同伴都应该感受到同样的威胁。

突然，另外一只瞪羚发现一头狮子正准备猛扑过来，它本能地朝狮子进攻的反方向急冲出去。羊群中的其他瞪羚不管有没有看到狮子，也跟着那只瞪羚一起全速向前冲。狮子没有追上一只瞪羚，这时它也跑累了。突袭失败，瞪羚们毫发无伤地躲过一劫。

这就是集体生活的好处，每位成员都能互相照应，防范危险。如果团队中的一名成员感受到威胁，所有的同伴都会守望相助，以防事态恶化。

这熟悉的一幕在许多自然纪录片中经常上演。有时候狮子能成功捕杀猎物，但有时候也会失手，而瞪羚的反应总是一样的。首先，一只或几只瞪羚感觉到有问题，然后它们想找出某些线索。如果真的发现了威胁，它们就立刻逃命。正因为有了最初的预感，让瞪羚们觉得不远处埋伏着能够威胁它们生命的敌人，才会有后来胜利大逃亡的一幕。也正是这种预感，最终给了羊群一个生存机会。

感觉事情会出差错，是所有社交型哺乳动物共有的一种天然预警机制，人类也不例外。大自然设计这种机制的初衷，是为了提醒我们注意危险，提高防范意识。如果缺少这种意识，我们就只能在亲眼目睹危险或攻击已经开始时才发现危险的存在，那就为时已晚了。

在第 1 章提到的阿富汗行动中，“英勇强尼”冒着生命危险保护 22 名特战队员就是最好的例子。那天晚上，这些特战队员能感觉到情况不妙。这种“直觉”不但特战队员有，瞪羚和我们其他人也都有，它是由一种被称为“皮质醇”（Cortisol）的化学物质制造的。

当我们在夜晚听到碰撞声时，就会产生压力和焦虑感，而皮质醇正是这些感觉的来源。我们对这种感觉的第一反应就是抗争或逃跑，就像高级安全警报系统一样，皮质醇存在的意义，就是提醒我们注意潜在危险，并采取特殊的自我保护措施，从而提高生存的几率。

现在，我们把瞪羚求生的一幕应用到职场。有人听到了公司准备裁员的传言，他把这个消息告诉了在公司里认识的朋友。不久，就像羊群的反应一样，这个谣言一传十、十传百，整个办公室都开始谈论这件事，大家忧心忡忡，担心自己会成为被裁掉的那个人。在员工静脉中流淌的皮质醇迫使他们提高了警觉，所有人都承受着巨大的压力。在威胁完全消失之前，他们已经没有心思做其他事了。

面对真正威胁的时候，皮质醇会被马上释放到我们的血液中，给予我们逃跑或鼓起勇气面对敌人的能量。例如警察接到报警后会马上行动，又或许你听说过一些母亲在孩子身处险境时突然爆发出超常能力的故事，这些都是皮质醇发挥作用的例子。但如果危险解除，我们就会深呼一口气，等皮质醇离开血液，让我们的心跳回到正常水平，整个人再次处于放松状态。皮质醇不会一直留在体内。在我们觉察到威胁时，它会立刻爆发，而当危险解除时，它就会消失。我们的身体要承受巨大的压力，如果我们一直处于恐惧或焦虑状态，那么皮质醇重新设置人体内部系统的方式会给我们造成持久的伤害。

我们都知道皮质醇会带来什么感觉，尤其是我们在担心自身健康的时候。但皮质醇的作用不止于此，它也是焦虑感的来源。人类和瞪羚不同，我们有着复杂的大脑新皮层，专门负责语言和理性思维，以及分析和抽象思维。瞪羚会以身体动作来响应皮质醇，而人类却想知道压力的来源、去了解或分析情感。对于那些我们觉得会带来威胁的事物，无论是真实存在还是想象的，我们通常想找出其根源，从而解释我们感觉不安的原因。

我们或许会谴责一位对我们撒谎的老板，或许会谴责一名为了自己往上爬而暗箭伤人的同事，或许会在会议上鼓起勇气抢先发言。我们会一遍遍地审视自己做过或没做过的事情，反思感到焦虑的原因。在上述情况中，正是皮质醇所引发的妄想症在发挥作用，它会设法帮我们找到威胁的来源，并为此做好下一步准备——要么抗争，要么逃跑。

无论危险是真实的还是凭空想象出来的，我们的压力感都是真实存在的。与理性思维不同，我们的身体不想去探究危险是什么。皮质醇一旦被释放，我们的身体就会马上做出响应，为潜伏的危险做好准备。从旧石器时代遗传下来的人类大脑根本不想了解威胁的来源，它只想帮助人类增加生存的几率。

此外，我们的身体也不知道我们如今是在办公室工作，而不是身处一望无际的非洲大草原。从远古遗传下来的人类身体预警系统并不明白，我们今天所面对的“危险”不再是对生命的威胁，但它仍像远古时代一样提醒我们危险的存在，仍要帮助我们保护自己。

我的一位朋友在哥伦比亚大学工作。有一次，他要去行政办公室填写一些表格。他对那位坐在办公桌后面的年轻女士非常友好，表现得彬彬有礼，但那位女士却没有给他什么好脸色。虽然她并没有说任何粗暴或不当的话语，但我的朋友能觉察出她既不关心自己，也不关心他的需求。

她只是给他讲了最基本的填表要求，除此之外，她根本不给予一丁点额外的帮助或指示。对于他的询问，她也只是三言两语打发了事。当他提出要求时，她也爱理不理。当他找到下一名办事员的时候，再次感觉到对方在被要求做自己本职工作时是多么的不情愿或苦恼。作为同一家组织的雇员，这两位办事员应当协助我的朋友，因为这是互惠互利的事情，但他们对合作似乎带有一种矛盾甚至是抗拒的心态。

在这样一个办公室当中，同事之间落落寡合，平时自顾自地埋头工作，下班后各自回家，只有在必要的时候才与他人打交道。在这样的环境中，没有人会愿意冒险保护别人，或者为了保护他人而放弃自己的利益。因此，虽然这里没有裁员，工作压力也不大，但人们却经常承受着巨大的焦虑感。

作为社交型动物，当我们觉得别人不支持自己时，就会感受到压力。我们的原脑层有一种潜在的不安全感，当我们发现自己孤身一人、不会得到任何帮助，而且与我们共事的人只关心他们自己的时候，我们会相当地害怕。但问题不在于这些人，而在于环境。

当一只瞪羚觉察到危险时，它会提醒同伴，从而提升整个族群的生存几率。不幸的是，在我们的工作环境中，许多团队成员并不太关心其他人的命运。这意味着人们经常被蒙在鼓里，根本不了解某些预示危险迫近的重要信息。员工之间或者上下级之间的信任关系极其脆弱，甚至彼此之间不存在任何信任感。因此我们别无选择，只能将个人利益置于首位。

如果我们害怕老板不喜欢我们，经常担心犯错后会惹上麻烦、认为有同事为了向上爬而在背后要手段，如果我们过分关注媒体炒作，担心公司为了达成今年的财务目标而裁员，如果同事之间互不往来，大家在组织中感受不到“安全圈”的存在，皮质醇就会开始慢慢渗入我们的静脉。

这是一个非常严重的问题。首先，皮质醇会抑制后叶催产素的释放，而后叶催产素是专门负责换位思考能力的化学物质。这就意味着，当“安全圈”形同虚设的时候，人们必须投入大量的时间和精力来保护自己不受公司政治和其他危险的侵害。实际上，这会让我们更加自私，更加不关心他人或组织。

在一个组织文化不健康、不稳定的企业中工作，就像是在攀登珠穆朗玛峰。珠峰的自然条件恶劣，登山者都知道要在大本营稍作调整。当他们的身体开始适应高山环境时，才有可能继续前进。在一种不健康的组织文化中，我们也需要做同样的事情。如果工作环境过于恶劣或极其糟糕，例如每天都要面对裁员的威胁，那我们很难在这样的环境中坚持下去。可如果这种危险因素不易察觉，比如办公室政治、有人投机取巧、偶然性的裁员，以及同事间普遍缺乏信任感，面对这种状况，我们会不断调整自己，逐渐适应。

正如登山者要在珠峰大本营休整一样，职场中的人也相信自己的适应能力。然而事实告诉我们，人类这个物种天生就不适宜在恶劣的环境中生存。虽然我们觉得自己能够适应环境，但环境仍会对我们产生负面影响。不能因为我们已经习惯了环境，就认为这样的环境可以被人类所接受。在珠穆朗玛峰，即便是我们已经适应了高海拔，如果我们在山上待的时间太久，内脏器官仍然会衰竭。这个道理同样适用于不健康的组织文化。虽然我们能够适应压力，也能够在体内皮质醇水平低下的条件下生存，但那并不意味着我们就应该这样做。

如果我们体内源源不断地释放出皮质醇，不但有害于组织，也会严重影响我们的身体健康。和其他带有自私性质的化学物质一样，皮质醇虽然有助于我们生存，但是它不应该一直停留在我们体内，因为它不但会造成人体内的葡萄糖代谢紊乱，还会导致血压升高和其他炎症反应，并损害我们的认知能力（如果我们总是担心组织内部的斗争，

就更难把注意力放在组织外部的事情上）。

皮质醇能增加人的攻击性、压抑性冲动，并让我们经常感觉心力交瘁。毫不夸张地说，皮质醇是一种致命物质，因为它让我们的身体对环境产生反抗或逃跑的瞬间反应，而这样的动作会消耗大量精力。当我们感觉受到威胁时，身体会关闭一些不必要的功能，例如消化功能和生长功能。直到压力解除，这些功能系统才会重新启动。遗憾的是，免疫系统也被身体视为不必要的功能之一，所以在体内皮质醇含量骤升的时候，免疫系统也会被关闭。换句话说，如果我们的工作环境缺乏信任、人际关系薄弱或带有交易色彩，而且压力和焦虑成为常态，那么我们就更容易生病。

后叶催产素能强化免疫系统，而皮质醇则会损害免疫系统。现代社会中，癌症、糖尿病、心脏病和其他可预防性疾病有着极高的发病率，这并非偶然。如今，这些疾病让我们丧命的可能性比暴力犯罪或恐怖主义袭击所带来的威胁高得多。

按照美国国家反恐中心的估算，2011 年，全球约有 12 500 人被恐怖分子残忍杀害；而根据美国联邦调查局（FBI）的数据，2000 ~ 2010 年，美国大约有 165 000 人被谋杀，其中超过 66% 的被害者持有枪支（数据不包括佛罗里达地区）。相比较而言，美国每年有 600 000 人死于心脏病；而在 2012 年，美国还有近 600 000 人死于癌症。试想一下，每年死于心脏病和癌症的人数，竟然是过去 10 年中死于谋杀案的人数的 7 倍！

当然，光是压力不足以致人死亡，但这个巨大的数字还在不断增长当中。似乎只有组织的领导者才能为此负责，因为他们可能正是导致高发病率的原因之一。企业激励制度或企业文化竟然会造成如此高的死亡率，这确实是件恐怖的事情。毫不夸张地说，工作真的可能让我们丢掉性命。

相反，一种强大的组织文化有益于我们的身心健康。我们的工作环境和与别人互动的方式至关重要。一个良好的工作环境能确保我们建立高效合作所需的信任纽带。人类的身体系统从远古一路进化了上万年，却仍然无法分辨旧石器时代的荒野威胁和现代工作环境的潜在威胁，所以我们会对这两种威胁做出同样的反应。为了帮助我们生存下来，我们的身体在继续释放着皮质醇。如果公司的领导者能实话实说，如果公司在困难时期不裁员，如果公司的激励制度不会造成员工内斗，那么在血清素和后叶催产素的共同作用下，员工必然充满信任感和合作精神。

这就是平衡工作和生活的含义。它与我们的工作时长或所承受的压力无关，而与我们在哪里获得安全感有关。如果我们在家里有安全感，但在工作中却没有安全感，那么我们的工作和生活就是不平衡的。如果我们在工作和家庭中都保持着稳固的关系，如果我们有归属感，如果我们在工作和生活中都感觉受到保护，那么像后叶催产素这样神奇的化学物质所产生的强大力量就能减少压力和皮质醇的影响。

有了信任感，我们就能为彼此做些事情、相互照应，甚至愿意为对方牺牲，这一切增强了我们在“安全圈”中的安全感。在工作中，舒适感和信心能够全面减轻我们的压力，因为我们不再觉得自己的健康受到威胁。

别解雇你的“孩子”

查理·金（Charlie Kim）能察觉到那种紧张的氛围。每当财政年度快结束时，办公室的氛围就会改变，一切都如上了发条般准时到来。恐惧感在办公室弥漫，大家都担心如果公司没有达成年初拟定的目标，有些员工就熬不到明年。金在 20 年前创建了 Next Jump 公司，他和公司一起经历了风风雨雨，而且他清楚地知道，恐惧感或妄想症能形成

阻碍，对公司的业务造成影响。因此，他做了一个大胆的决定，这个决定将大幅强化 Next Jump 公司的“安全圈”。

金说：“我们想把 Next Jump 打造成一个员工父母为之骄傲的公司。而让父母自豪的主要办法，就是使我们自己成为一个能做正确事情的好人。”因此，金推出了一项被称为“终身雇员”（Lifetime Employment）的政策。Next Jump 可能是美国唯一一家采取这种政策的高科技企业。这项政策的含义就是，公司不会为了收支平衡而解雇员工。即使员工犯了严重错误或个人业绩非常差，也不会被解雇。公司会花时间帮助员工发现问题并克服问题。正如运动员会有状态低迷的时候，Next Jump 的员工在表现不佳时也会得到辅导。员工被要求离开公司的唯一一种情况就是，这名员工的行为违背了公司的道德准则，或者故意损害同事的利益。

这听起来很疯狂，却切实可行。由于员工一旦被聘用，公司就几乎不可能解雇他，所以相比同行业的其他公司，Next Jump 会花更多的时间来判断应聘人员的资格。**他们不仅考虑应聘者的技能和经验，还会花大量时间评估他们的性格特点。**在一百名应聘者当中，只有一个人可以得到工作。“如果我们告诉公司领导层，从现在起不能解雇任何人，”金解释说，“无论市场环境如何，我们还是要实现公司营业额和利润双增长的目标。那么他们就别无选择，只能利用手中的可控因素，例如雇佣新人、培训员工，以及挖掘员工潜力。”一旦有新员工入职，上司的首要任务就是帮助他们成长。

如果公司为那些希望在 Next Jump 公司工作的人提供终身就业的机会，那么公司领导层就必须极其审慎地雇用合适的人选。“解雇员工很容易。”金说，“但爱之深，责之切。如果员工认定我们公司不适合他们，那么辅导员工就业，甚至帮助他们在别处就业是一种更行之有效的办法，不过这需要公司付出更多的时间和精力。”

对于金来说，抚养孩子和运营公司有许多共通之处，因为两者都需要平衡短期需求和长期目标之间的关系。“首要的一点就是，你身上肩负着对他们的毕生承诺。”金说，“归根结底，你希望他们能成为更优秀的人。”金正是这样看待自己员工的。“大部分人不会在困难时期抛弃自己的孩子，所以，我们又怎么能在困难时期解雇自己的员工呢？”他说，“虽然我们经常和兄弟姐妹发生争执，但我们不能抛弃自己的家人，我们要想办法让一切好起来。”虽然金不是一个完美的老板或完美的父亲，但他对家人和员工的关爱以及尽力为善的人生态度却是不争的事实，即使有时候他犯了错误，承认错误本身也是一种善举。

公司的一位工程师说，他起初以为“终身雇佣制”只是有利于业绩不好的员工，而对他这样的优秀员工不会产生多大影响，因为他根本不用担心自己会丢掉工作。但是，让他没想到的是，这个政策能极大地帮助像他这样的团队领导者。政策开始实施后，他的团队以更加开放的态度进行沟通，发现问题和错误的速度也更快了，避免了问题的进一步恶化，同时员工们的信息共享和合作精神也加强了。正是由于他的团队成员不再害怕工作，才实现了团队业绩的飙升。实际上，整个公司的业绩此时都已经大幅提升了。

在新政策实施前几年，Next Jump 公司的年平均营收增长率是 25%。自从“终身雇佣制”实施以后，公司并没有做出其他大幅度调整，但年平均营收增长率却激增到 60%，而且没有放缓的迹象。即使公司的许多工程师收到了来自谷歌、Facebook 或其他大型科技企业的工作邀约，他们也没有跳槽。而在过去，Next Jump 工程师的跳槽率高达 40%，与行业水准持平。随着公司更注重团队建设，现在的跳槽率只有 1%。事实证明，**在高职位和高薪水面前，人们更愿意选择一个有归属感的地方工作。相比于单纯赚钱，人们更愿意为一个有抱负、有成长机会、在同事身边有安全感的团队效力。**

无论是工程师还是其他人，当身处一个能发挥所长的环境时，我们就会为之停留，并对其忠心耿耿，而且同事之间也会互相帮助，以极大的自豪感和激情完成工作。

当员工愿意花时间建立适当的人际关系，而领导更重视员工而不是业绩数据的时候，当我们真正感受到人与人之间的信任感的时候，我们体内释放出来的后叶催产素能够让那些在高压力、充满皮质醇的环境下产生的负面效应发生逆转。

换句话说，能够帮我们减少压力、实现工作和生活平衡的，不是我们的工作性质或者工作时长，而是不断增长的后叶催产素和血清素。

> 血清素提升我们的自信，激励我们去帮助下属，并让我们的上司为我们自豪；
>
> 后叶催产素能缓解压力，提高我们对工作的积极性，并提升我们的认知能力，使我们能更好地解决复杂问题，同时它还能改善我们的免疫系统，降低血压、增强性欲、显著降低我们的不良嗜好和欲望，最重要的是，它能激励我们团结协作。

因此，那些“热爱本职工作”（这个词具有浓厚的后叶催产素的色彩）的人会轻易拒绝工资更高的工作机会，继续留在自己所热爱的工作岗位上。在某些组织文化中，领导者鼓励保守的决定或行为，注重一时的满足感；与此形成对比的是，在另外一种组织文化中，那些“无私的”化学物质能更加自由地流动，从而带来更强的组织稳定性和更长期的优秀业绩。当一切成为现实，人与人之间的联系会更加紧密，我们对组织的忠诚度更高，组织也会因此基业长青。最关键的是，我们能带着更愉快的心情下班回家，活得更健康、更长寿。

这种组织文化可能会出现在不同规模的任何行业中。只要人们为了共同的事业汇聚在一起，领导者就能选择任何一种他们想要的组织文化，这并不需要经历任何动荡或裁员，也不需要对组织进行大换血。那些不认同组织文化价值观的人，则会觉得体内的皮质醇对他们说他们不适合这里。作为集体的局外人，焦虑感迫使他们决定离开组织，去寻找下一个更适合自己的地方。相比之下，其他认同组织文化的人则会获得安全感，找到家的感觉。

要做到这样，一个公司的领导者只需要做出抉择，他们有权创造一个让员工自由发展、推动组织前进的环境。一旦组织文化和价值观确立下来，它就成为了所有组织成员的共同责任。不管这些人是否正式处于领导岗位，他们都要表现得像领导者一样，维护组织的价值观，并且保持“安全圈”的稳固。

领导从何而来

猎人胜利归来。他们花了整整一天时间跟踪猎物，在离家数公里的地方杀死了一头足够整个部落的人饱餐一顿的大野鹿。刚回到部落，族人们就蜂拥而至，祝贺猎人们满载而归，然后把猎物拿去准备做一顿大餐。可是问题来了：族人们肚子都很饿，个个翘首以盼想大吃一顿，但是一个部落有 100 ~ 150 个族人，显然不能让所有人同时冲进屋子，每人抓一把食物，这样会引起骚乱。那么，谁能够最先吃到食物？幸运的是，人类体内的社交型化学物质可以引导行为，解决这个问题。

公司和组织就是原始部落的现代版。和任何一个原始部落一样，公司和组织都有着自身的传统、标志和语言。一个公司的文化就如同部落的文化，有些公司的文化很强大，而有些公司文化还很弱。我们会觉得与某些人很合得来，而与另外一些则话不投机，这说明我们与

某些有着共同文化背景的人很“来电”。此外，和所有的原始部落一样，有些公司拥有出色的领导者，而有些公司的领导者则比较无能。

人类的一切技能和需求，其存在的目的几乎都是为了帮助我们增加生存和成功的机会，员工对领导者的需求也不例外。从人类学的观点审视领导力的发展历程，也就是思考“领导者从何而来”这个问题，会有助于我们发现一些诸如“怎样算好领导？怎样算坏领导？”的客观标准。此外，正如能够影响行为的身体系统一样，我们对等级制度的需求也与食物和保护有关。

所有人都希望实现“人人平等”的理想，但事实上，从过去到未来都不可能实现人人平等。如果没有秩序规范，当猎人把刚刚打来的猎物扛回部落时，为了争到一口食物，族人就会一拥而上，你推我挤，混乱不堪。那些身材像美式橄榄球后卫般魁梧的原始人是幸运的，他们总能抢到第一口食物，而身体柔弱的人总是被推到一旁，甚至还有可能受伤。如果大自然想让人类这个物种生存下来，这可不是一个很好的分配制度。那些在分配食物时被推到一旁的人，不会再信任那天下午推搡他的人，更不会与他们密切合作。因此，为了解决这个问题，人类进化成有等级制度的动物。

当我们意识到某些人强于自己时，就不会跟他争夺食物，而是识趣地退后一步，让他们先用餐。由于血清素的作用，那些感受到尊重的人会觉得他们在集体中的地位上升了，并且意识到自己就是部落的精英。这就是等级制度的运行方式。

精英拥有特权，比如说有挑选配偶的优先权，还有用餐的优先权。在他们用完餐后，部落里的其他人才能接着用餐。虽然其他人吃不到最好的肉，但毕竟能吃得上饭，而且这样做也不会受排挤。这个制度更有助于彼此间的合作。

时至今日，我们已经完全接受了人类社会的精英拥有某些特权。

当然，现代社会的精英衡量标准不再仅仅是力气的大小。那些职位比我们高的人，赚的钱比我们多，拥有比我们大得多的办公室或更好的停车位，但我们对这一切都习以为常。社会名流可以轻易地在普通人难以进入的餐厅订到一张桌子，我们也不会有任何意见；富豪和名人的怀中总是俊男或美女，我们也觉得无所谓。实际上，我们已经非常习惯于接受“精英得到优待”的现实。在某些场合，如果他们不接受这种优待，某些人反而会觉得难过或感觉被冒犯了。

如果美国总统要自己提行李，很多人都会觉得奇怪，甚至会觉得这样非常失礼。抛开党派偏见，我们会对这种做法感到不满，毕竟总统是美国政治等级制度的领导者。他毕竟是美国总统，不应该亲自去提行李。我们当中的一些人甚至会自愿去给总统提行李。在我们的社会中，为领导做事是一项光荣的任务。或许在将来的某一天，如果他们记得我们或认出我们，会给我们一些好处，而其他人只能干瞪眼。如果总统先生真的这样做了，我们会觉得体内的血清素迸发，感觉自己的地位和信心同时暴涨。

正是由于社会精英所拥有的特权，我们才一直想努力提高自己的地位。去酒吧前，我们会精心打扮一番，希望别人看到一个健康而富有魅力的自己。为了留住我们的优秀基因，这一切都是值得的。我们喜欢谈论自己的成就，把奖状挂在墙上，把奖杯放在书架上，让客人一眼就能看到它们。这样做的目的，就是让别人觉得我们是聪明强悍的人，配得上精英所享有的特权和他人的尊重。我们希望用这一切来提高自己的社会地位。

这就是社会地位的象征意义。在血清素的作用下，这些象征确实能提升我们的优越感。许多名贵物品上都有明显的品牌标志，因为我们想让别人看到古驰（Gucci）太阳镜上的红色条纹、香奈儿（Chanel）手提袋的双 C 标志、梅赛德斯（Mercedes）轿车前方的徽标。在资本

主义社会中，炫富行为或许能够彰显一个人有多么成功。

作为实力和能力的标志，这些奢侈品能够让我们赢得尊重，并且提高我们的社会地位。有些人为此假冒富豪，透支资产。遗憾的是，这种方法并不奏效。虽然“打肿脸充胖子”的做法可以让人误以为我们是成功人士，却无法愚弄我们体内的生物机理。

2010 年，北卡罗来纳大学教堂山分校的弗兰西丝卡·吉诺（Francesca Gino）、哈佛商学院的迈克尔·诺顿（Michael Norton），以及来自杜克大学的丹·艾瑞里（Dan Ariely）三位心理学家进行了一项研究，结果显示：那些穿仿冒名牌时装的人，感受不到穿正品的人所特有的自豪感或身份感。事实证明，打肿脸充胖子的做法只能让我们感觉自己很虚伪。身份地位是一种生物特性，我们必须要靠努力去得到它，才能产生真实的感觉。该研究的另一项结论是：**那些想欺骗自身生物特性的人，会更倾向于在生活的其他方面欺骗别人。**

虽然人们可以用物质来提高自己的身份地位，但这种感觉不会持续很久。类似血清素等无私的化学物质只能帮助我们强化社会纽带。要寻求长久的自豪感，我们必须依靠多重的人际关系，包括师生关系、亲子关系、上下级关系、教练与运动员的关系等。

领导地位并非个人所独有，我们的群体本身也需要领导地位。正如我们在集体内部寻求提高个人地位的方法一样，公司和企业也一直试图提高他们在各自行业的地位。“《财富》500 强”、“全美成长速度最快的 5 000 强小型企业”等评比的意义就在于此，我们之所以对各种排名情有独钟，是因为我们都是等级动物，在等级中的级别越高，就会得到更多优待。

然而，领导特权不是免费的午餐，得到它要付出高昂的代价。在当今社会，许多组织的领导者都忘记了这一点。没错，精英人物或许真的比普通人更“强悍”，而我们也知道，人们对精英的尊敬和崇拜会

进一步增强他们的自信心。那很好。因为当集体面对来自外部的威胁时，我们希望那些真正强悍的领导者迸发出所有的血清素，充满信心地勇往直前，并舍身保护我们。

“做领导的代价，”美国海军陆战队的乔治·弗林中将说道，“就是要放弃个人利益。”这正是原始社会赋予精英人物优先挑选配偶权利的原因，如果他们为了保护族群而英年早逝，至少他们的优秀基因被保留了下来。集体的智慧不可低估，它给予精英人物特权，同时也要求回报，否则所有人都会觉得不公平。

所以，对于某些投资银行的领导者获得过高的、与付出不成比例的报酬的做法，人们会感到非常愤怒。这与报酬的多少无关，而是关乎根植在我们心中的人与人之间的社会契约。如果领导者想要享受他们的阶级地位所带来的优厚条件，就必须在关键时刻能保护跟随者。可问题在于，我们知道许多收入奇高的领导者拿了钱和好处，却没有给族群提供相应的保护。在某些情况下，他们甚至不惜牺牲他人来保护自己的利益。这让我们感到极其愤怒。当我们觉得这些人已经配不上“领导者”的称号时，就只有谴责他们贪得无厌、不知节制。

如果有人决定给南非前总统纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）一份 1.5 亿美元的奖金，估计不会有人感到气愤；如果有人宣布在年底奖励特蕾莎修女（Mother Teresa）2.5 亿美元，大概也没有人会为此大吵大闹，因为我们知道，这两位伟人坚守着自身的社会契约。为了保护那些追随者的利益，他们宁愿牺牲自己。他们总是把别人的幸福放在首位，有时甚至为此忍受困苦。

在这种情况下，我们非常乐于看到领导者能获得额外的优待，因为我们觉得这是他们应得的。**在企业中，领导者愿意为员工和客户做该做的事情，他们因此而赢得了声望，但如果他们破坏了领导者要遵守的社会契约，就会变得臭名昭著。**

设想一下，在当今物质至上、电视真人秀如雨后春笋般涌现的社会中，我们如何看待名人和富豪，上述一切似乎都变得合情合理了。有些人由于控制了现代传媒系统而获得大量金钱或声望，受到额外的礼遇，因为他们似乎有着高于我们的社会地位。但名声应该是精英身份的衍生品，而不是获得精英身份的手段，金钱财富也是同样的道理，它应该是成就的衍生品，而不是获得领导地位的唯一标准。

一个人如果想在阶级社会中找到自己的位置，除非他愿意为他人的利益做出牺牲，否则他就无法成为真正的精英。表里不一是行不通的，正如穿着假冒品牌服饰的人一样，他们可能对自己的社会地位缺乏安全感，或者想努力弥补些什么，又或者想向世人和自己证明他们的优越地位都是应得的。

这也是公关专家会建议社会名人参与慈善事业的原因之一。在现代社会，要维持这种根深蒂固的社会契约形象，即精英人物应该为社会服务的形象非常重要。当名人利用自己的影响力让公众关注某项事业或某种困境时，虽然这可以给他们带来一定利益，但如果他们愿意真心付出，就不会每次都公开自己的善举。

这个道理同样适用于大选期间的政客。这些政客宣称，如果他们当选，就会做有益于民众的事情，因为他们很关心民众；而一旦他们落选，很多政客根本连一件有益的事情都不会做。每当看到这一幕，我都会觉得很滑稽。职务不能使一个人成为领导者，无论是否有正式的头衔，一个人只要选择为他人服务，他才是领导者。有人身居高位却不谋其职，根本算不上真正的领导者；有人身处组织的最底层，却具有领导者的品质。领导者可以享受人们赋予的特权，但在关键时刻，他们必须放弃这些特权。

领导者是那些愿意照料同伴的人。即使与同伴的意见相左，仍然愿意为他们牺牲自己的安逸生活。

信任不仅仅建立在持有共同价值观的基础上，它也是一种生物反应。当人们认为某个人时刻把他们的幸福放在心上时，就会产生这样的反应。**领导者愿意为下属放弃某些东西，这些东西或许是他们的时间、精力、金钱，甚至可能是他们的食物。在关键时刻，领导者会选择最后一个吃饭。**

有些领导者只想提高自己的身份地位，从而享受特殊待遇，却没有履行领导责任。按照领导力的客观标准衡量，这样的领导者当然是无能的。虽然他们获得了精英身份，并提高了自己的社会地位，虽然他们可能拥有能奠定自己精英地位的天赋和能力，但只有当他们承担起保护他人的责任时，才能成为真正的领导者。如果他们为了自己的利益而选择牺牲集体里的其他人，在得到他们想要的身份地位后，他们也无法心安理得，要时刻提防自己的地位不保。此外，集体的智慧是无穷的，权力永远掌握在群众的手中。

那些从组织基层晋升上来的领导者，之所以能步步高升，不是因为他们沽名钓誉，而是因为他们愿意为他人付出。出于感激，组织给予他们不断晋升的机会。他们是值得信任和效忠的真正领导者。然而，所有的领导者都有迷失方向的时候，他们会变得自私和渴望权力，就连优秀领导者也不例外。有时候，他们沉醉在体内化学物质的作用中，忘记了自己的职责是服务大众。有时候，这些领导者能恢复本性，但如果他们做不到这一点，我们就只能为他们变成现在这个样子而扼腕叹息。

真正优秀的领导者，能够避开万众瞩目的聚光灯，花时间和精力去做一些必要的事情来支持和保护下属。当下属感觉到“安全圈”围绕身边时，就更愿意付出泪水、汗水、甚至是鲜血，去实现领导者的抱负。**而领导者要做的唯一一件事就是牢记自己为谁服务，作为回报，员工也会为我们服务，因为这是他们最大的荣耀与快乐。**

为什么你只配得上用塑料杯

我听过一个与美国国防部前任副部长有关的故事。当时，他要在一个大型会议上发表演讲。他走上讲台，按照预先准备好的演讲稿对观众们侃侃而谈。在演讲过程中，他停顿了一下，拿起自己带上讲台的塑料杯喝了一口咖啡。然后，他又喝了一口，低头看了一眼杯子，忍不住笑了。

“你们知道的，”他中断了自己的演讲，“去年，我也曾在这里做过演讲，同一个会议、同一个讲台。但去年我还是国防部副部长。”

他继续说道：“我坐商务舱飞来这里。当飞机降落的时候，有人在机场迎接我，把我带到酒店。而在我刚到达酒店时，又有另外一拨人等着我。他们已经帮我办好了入住手续，直接把房门钥匙送到我手里，并护送我到房间。第二天早上，当我下楼的时候，又有一群人在酒店大堂等我，他们开车把我送到这个会场。我是从后门进来的，他们把我带到休息室，然后用一个非常漂亮的陶瓷杯给我冲了一杯咖啡。”

“但是今年，当我再次站在这里向诸位演讲的时候，我已不再是国防部副部长了。”他继续说道，“我坐着经济舱飞来这里，而当我在昨天飞抵机场的时候，没有人在那里迎接我，我只好自己坐出租车到酒店。进酒店后，是我自己办的入住手续，并独自一人找到房间。今天早上，我走下大堂，坐另一辆出租车来到这里。我问一位工作人员这里是否有咖啡。他指了指墙边桌子上摆着的一台咖啡机。我走过去，亲手往这个塑料杯里倒了一杯咖啡。”他边说边把杯子举起来展示给观众看。

“在我看来，”他继续说道，“他们去年给我的那个陶瓷杯，根本不是专门给我用的，而是只提供给担任国防部副部长的人。我现在的地位，只配得上一个塑料杯。”

“这就是我能传授给你们的最重要一课。”他向观众提出了这样一个观点，“你可能因为自己所拥有的头衔或职位而得到许多特殊待遇、

利益和好处，但所有这一切都不专属于你，它们属于你所扮演的角色。终有一天，你会离开这个角色。那时候，他们就会把那个陶瓷杯交给替代你的人，因为你永远只配得上一个塑料杯。”

最后吃饭的回报：忠诚和努力工作

2008 年，美国股市崩盘，和其他公司一样，巴里 - 威赫米勒公司也遭受了重创。查普曼正在实施改革的这家美国老牌制造企业失去了几乎 30% 的包装机械订单。该公司的产品是大型工业机械，一些大型货物包装企业会购买他们的产品，用于制造包装产品用的纸板箱。在经济低迷时期，当一家公司需要削减开支时，首先要削减的就是购买巴里 - 威赫米勒公司机器的昂贵费用，继续用旧机器生产。

查普曼和他的团队面临着一个残酷的现实：公司再也养不起这么多的员工，它没有足够的工作岗位或营业收入来留住所有员工，因此裁员的话题被提上了议程，这是这家公司多年来的头一回。

对许多公司而言，虽然这样的选择很令人厌恶，但似乎也别无它法。然而，查普曼不想仅仅因为公司的短期困境随便裁员。他将公司视为一个大家庭，并且把员工视为需要他服务和保护的对象，而不仅仅是为公司服务的劳动力。他曾说过：“我们从来没想过在困难时期抛弃我们的孩子。”如果说要采取什么措施，那就是整个大家庭会团结起来、风雨同舟，共同度过这段困难时期。

因此，公司并没有裁员，而是实施了一项强制休假计划。从 CEO 到秘书，每一位员工都要无薪休假 4 周。他们可以随时休假，而且这 4 周时间可以是不连续的。不过，查普曼宣布这个计划的方式，才真正显示出他作为领导者的诚意。“我们每个人都为别人分担一点困难。”他对员工说，“这样，我们就不用单独承受太多的困难。”

查普曼保护员工利益的做法收到了巨大成效。如果一家公司宣布裁员，这家公司的员工会变得人人自危，但在巴里 - 威赫米勒公司却不是这样。在这里，员工们都很自觉，并开始为其他人付出更多。那些能够承受更长无薪休假时间的员工，主动和那些承受不起长时间无薪休假的同事进行交换。虽然这不是他们的义务，但为了帮助那些家庭困难的同事，他们还是承担了比公司规定更长的无薪休假时间。整个公司都充满了感恩之情，员工们体会到了公司和同事所给予的安全感。我想，在其他同样身处困境的公司，大多数员工也愿意放弃一个月的工资，而不是放弃自己的工作。

局面开始好转之后，这个强制休假计划就结束了。而且公司不但恢复了在困难时期暂停缴纳的养老金，还补上了欠交的金额。这一系列措施效果惊人。领导者履行了精英人物的人道职责，他们保护自己的集体不受伤害，而员工则用极度忠诚来回报公司，希望尽自己一切能力来帮助公司，而且几乎没有员工为了更高的薪水而离开。

对于人类社会来说，一个强大的集体为其成员提供的安全感，会反过来让这个集体更加强大，具备更强的应对外部危险和不确定因素的能力。显然，优秀的领导者在困难时期会表现得更出色，因为他们的下属愿意付出自己的汗水和鲜血来保护集体，让集体变得更强大。他们不是被迫这样做的，而是完全出于自愿。于是，这个更强大的集体能够为更多的人提供更长久的、更强大的保护。相反，恐惧感会妨碍创新的步伐，因此许多公司的领导者声称他们要推进企业重组。

始终谨记：保持四种物质的平衡

作为人类的一员，我们的生存有赖于每一种能让我们产生愉悦感的化学物质。它们在我们的需求和工作环境中扮演着重要的角色。由于安多芬的存在，我们能够努力工作和从事艰苦的劳动。而我们制订

目标并愿意集中精力达成目标的能力，则来自能产生激励作用的多巴胺。进步的感觉让人愉悦，所以我们努力追求进步。

当我们所关心的人取得了重大成就，或者当我们让那些关心我们的人感到骄傲时，我们就会产生自豪感。血清素正是这种自豪感的源泉，它能确保我们照顾那些追随我们的人，并确保那些领导我们的人做正确的事情。

后叶催产素的神秘力量在于，它能帮助我们形成爱与信任的纽带，并且建立稳固的人际关系。每当我们做决策时，绝对相信那些关心我们的人会站在我们一边。后叶催产素让我们保持身体健康、视野开阔。在生理层面，后叶催产素使我们成为更优秀的问题解决者。没有了这种物质，我们只能取得短期的进步。如果人们要取得跨越性的成就，就必须具备综合性的问题解决能力，而且人与人之间需要相互信任。

就像与人类相关的一切事物一样，这些化学物质也不是完美的。它们不会以相同的剂量和严格的比例释放。我们有时还会释放出错误的化学物质，从而使整个化学系统瘫痪。

> 安多芬和多巴胺是代表自私的化学物质，它们给予我们短期的奖励，在适当的条件下，我们会对这种奖励上瘾；而血清素和后叶催产素则是代表无私的化学物质，它们在我们体内建立起一套体系，让我们充分享受它们所带来的好处。

每当我们实现一个目标或赢得一场比赛，就会很享受那种刺激感，但是这种快感不会持续太长时间。为了再次体验这种感觉，我们需要赢得下一场比赛，并实现更远大的目标。爱的纽带、信任的纽带和友谊的纽带要花更多的时间才能变得更牢固。

从本质上来说，我们无法激励其他人。因为每个人的动力都源于

内在，都是由人体内的化学物质所决定的。我们的任何动机，都是一种正在运转的欲望，它使我们重复那些能产生愉悦感的行为，或者逃避压力和痛苦。我们唯一能做的，就是创造一个能让体内的化学物质以适当理由释放出来的环境。如果我们遇到适当的环境，如果我们创造的组织文化符合人类的自然倾向，其结果必然是集体中的所有人都能自我激励。

追求平衡，这是任何组织领导者的目标。当多巴胺成为我们体内的主要动力时，我们可能会取得很大的成就，但无论我们变得多富有或多强大，内心也会觉得孤独。人类总是喜新厌旧，永远在寻找下一个刺激点。多巴胺不会帮助我们产生持久的东西。当我们生活在一个嬉皮士团体中的时候，我们体内的后叶催产素会不断涌动，但如果没有具体可量化的目标或志向，我们会拒绝给予自己那种强烈的成就感。即使我们感觉到自己受人爱戴，但仍然会觉得自己是个失败者。所以，回到我们的主旨：平衡，才是真正的目标。

当整个系统处于平衡状态时，我们似乎就能获得一些接近超自然的能力，比如勇气、灵感、远见、创造力和同情心。当这些事物融合在一起的时候，就能产生超凡的结果和情感。

第3章

现　实

“做正确的事情”的勇气

如果我们与爱人发生争吵，而对方按照一系列的变量来做出反应，或者从操作手册中寻找建议，你认为这种感情关系能维持多久？

什么样的工作环境会提高员工的忠诚度？是像谷歌一样有滑梯、有桌球，还有椰林、太空舱、皇宫等主题休息室，能让员工充分享受工作的企业？还是等级森严、充满内部倾轧，人人忙于自保的公司？

打破常规的果决取决于信任的程度

“船上有多少人？”（How many souls on board?）航空管制员问道。这句救援术语来自人类乘坐桅杆木船环行世界的年代。如今，当一架飞机在飞行途中宣称遇到紧急状况时，航空管制员仍会用“船上”这个过时的术语询问飞机上人员的数量，这是标准句式。

“126 人。”飞行员回答道。

这架飞往佛罗里达州的航班此刻正以 560 英里的时速在马里兰州上空 36 000 英尺的高度飞行，突然间，一股浓烟涌入驾驶舱。飞机上冒浓烟这种事情，是飞行员所遇到的最可怕的状况之一，因为他们不知道浓烟来自何处，也不知道飞机是否着了火，更不知道这样的紧急状况是否会得到遏制，或者以无法控制的速度蔓延。浓烟会影响视线、让人呼吸困难，还会在乘客中引起恐慌。不管从哪个方面看，这都是一件坏事。

“控制中心，这里是 KH209 航班。”飞行员意识到飞机出了问题，他用无线电向控制中心发送讯息。

“KH209，请讲。”航空管制员回答道。

“这里是KH209，我无法保持飞行高度，申请紧急迫降。”无线电里断断续续地传来飞行员的声音。

但有一个问题：此时，在KH209正下方2 000英尺的空中，另一架飞机也在往佛罗里达方向飞行。美国联邦航空局（FAA）有一条规定：在飞行途中的两架飞机，相互间的垂直高度不得低于1 000英尺，前后距离不得小于5英里。当飞机以3/4音速飞行时，飞机的操控难度非常大，如果两架飞机过于接近，就可能相撞。

更糟糕的是，这两架去往同一个目的地飞机的飞行航道非常狭窄。由于该地区正在进行军事演习，当地领空被限制成像高速公路车道一样的狭长地带，虽然这条“高速公路”上还有其他航道，但同时也有其他飞机在飞行。

对于飞行员的迫降请求，航空管制员回答道：“KH209，请右转15度降落。”

航空管制员命令KH209进入空中禁区，同时要求飞行员降低飞行高度的做法，意味着KH209与下方的飞机无法保持合理的缓冲区。

现代飞机都配备了防撞预警系统，当另一架飞机在它的垂直高度1 000英尺、周边距离5英里范围内的时候，系统就会发出警报。当警报声响起时，飞行员就会知道距离撞机还剩多少时间；在灾难发生之前，训练有素的飞行员会立刻做出反应。现在，这两架在34 000英尺高空飞行的航班，它们将以极其相近的距离擦身而过——准确地说，两者距离只有2英里，而这肯定会触发撞机警报。

当天坐在控制台里的，是一位非常有经验的航空管制员，他对这片空域的所有飞机了如指掌，也了解所有的规定和管制措施。他用无线电联络上了另一架飞机的飞行员，用清楚明了的英语说道：“AG1446航班，有一架飞机正在你的上空飞行，他报告说出现紧急状况。他即将下降到你的飞行高度右前方约2英里的地方。

发生故障的飞机在下降的时候，还要穿过另外三架飞机的空域，因此航空管制员还要把同一条信息重复三次。

在这晴朗的一天，在马里兰州上空，由于一位经验丰富的航空管制员决定违反规定，126 条生命得以存活。救人一命，比遵守规定重要得多。

在 2012 年，美国国内航线有超过 980 万趟定期客运航班，平均每天有近 26 800 趟航班。这个数字非常惊人，它们甚至还没有包括那些每年交叉往返于国内的不定期航班、货运航班，还有国际航班。

每年，有 8.15 亿名乘客把他们的生命托付给负责驾驶的飞行员、进行安全维护的机械师和制订安全飞行规定的美国联邦航空局。

然后就是航空管制员。我们信任这些为数不多的专业人员，因为他们会遵守空中管制规定，确保所有飞机安全地飞过天空。但在 KH209 航班的案例中，航空管制员打破了这些规定，他并没有遵守那些为了确保乘客安全而划分的空中界线。

这正是信任的意义所在。我们信任别人，并不是因为他们会遵守规则，而是因为他们知道应该何时打破这些规则。我们制订规则，就是要避免发生危险，并有助于确保事情顺利进行。虽然有如何应对突发状况的应急指南，但最终，我们还是要相信一小部分具备专业知识的特殊群体，因为他们知道何时打破规则、解决问题。

一些组织会为员工提供全身心投入事业的环境，并提供持续的培训。这种培训并非偶尔举行几场报告会，教员工如何更好地制作演示文件或成为更高效的汇报者，而是为员工不断地提供自我提升的机会。组织给员工提供的培训越多，员工就能学到更多，而当他们变得更有经验、更自信的时候，组织就更愿意赋予他们越来越大的责任。最终，当一名组织成员知道该在何时打破规则时，包括管理层和同事在内的整个组织都愿意信任他。

之所以打破常规，是因为这样有利于他人

我们可以信赖规则或技术，但不能完全信任它们。信任是人类的一种独特体验，它是由后叶催产素这种化学物质产生的。当某些行为能给我们提供安全和保护时，后叶催产素就会对这些行为做出响应。真正的信任感只会出现在人与人之间。只有知道别人主动、有意识地关心我们时，我们才会信任他们。一项技术无论多么复杂，它并不会关心我们，它只是对一系列可变因素做出反应的机制。同样的，无论操作手册多么全面，它也无法考虑到每一种可能出现的结果。

想象一下，如果我们与爱人发生争吵，而对方按照一系列的变量来做出反应，或者从操作手册中寻找建议，你认为这种感情关系能维持多久？这正是我们觉得官僚主义者让人愤怒的原因，因为他们只会按规矩办事，而不会考虑制订规则的目的是为了帮助或保护民众。换句话说，他们根本不关心别人。在人与人之间，一段成功的关系是无法靠计算得来的。

信任感所带来的真正社会效益必须是互惠互利的。无论个人还是集体，一厢情愿的信任感毫无益处。在一个公司里，如果管理层信任普通员工，但员工们却不信任管理层，这样的公司必定走向没落。在一段婚姻关系中，如果妻子信任丈夫，而丈夫却不信任妻子，这样的婚姻就难称美满。领导者希望下属信任自己，这没有什么问题，但如果这位领导者根本不信任下属，就无法建立起相互信任的关系。只有在产生共鸣的前提下，信任感才能服务于个人和集体。

领导者的责任就是训练和教导下属学习规则、培养能力，同时树立信心。在这一点上，领导者必须后退一步，相信自己的下属知道在做什么，而且知道将要做些什么。

在管理不善的组织中，如果缺乏监督，很多人就会为了一己私利

而破坏规则，这正是组织软弱无能的原因。在强大的组织中，人们之所以要打破规则，是因为这样做有利于他人。

不妨想象一下，如果你的家人登上了一架飞机，而飞机上的专业飞行员或航空管制员无论发生什么事，都会按操作手册行事，你会放心吗？如果飞行员或航空管制员所做的一切只为了得到奖金，你会让家人登上他的飞机吗？相反，如果你知道飞行员充满自信，而且航空管制员具有丰富的经验，知道在异常情况下要打破哪些规则，甚至冒着失去奖金的风险也会这样做，你会让家人乘坐这样的飞机吗？答案显而易见。我们信任的不是规则，而是人。

领导者的职责，就是为下属提供自上而下的保护。当人们觉得能在自己的控制范围内做正确的事情，即使有时候正确的事情意味着要打破规则，他们也不会迟疑，这种勇气来自他的领导者。我们是否有信心做正确的事，取决于领导者对我们的信任程度。

如果优秀的人才被要求在一个环境恶劣的组织中工作，而且组织的领导者不懂得放权，那么，发生危机的几率就会大大增加。在这样的组织中，人们更关心如何遵守规则，因为他们害怕惹上麻烦或失去工作，不敢做该做的事情。果真如此的话，他们将会失去自我。

别让你的雪橇在沙漠中滑行

有一项事实我们不得不承认，那就是我们真的很优秀。我的意思是，人类是地球上最优秀的物种。看看我们周围的世界，其他动物只是为了生存而生存，它们每天都在寻找食物，靠本能繁衍后代，但人类并不是这样。虽然我们也要为生存而奔波，也要繁衍后代，但我们能做的远不止这些。我们发明、建造了许多无与伦比的事物，而这些成就是地球上的其他物种所无法实现的。瞪羚没有建金字塔，我们建了；

大猩猩不明白内燃机的原理，我们弄明白了。这一切都是因为我们拥有非凡的大脑新皮层。人类大脑的这部分物质让我们区别于其他所有哺乳动物。大脑新皮层赋予我们理性和辨证思考的能力，并且帮助我们解决复杂的问题。

由于大脑新皮层的存在，我们能以一种比地球上其他生物复杂得多的方式说话和沟通，正是这种能力，使我们有别于其他物种，它让我们能够把学到的知识传授给他人，这样他们就不用重新学习我们所学到的东西。每一代人都可以在前人积累的经验中成长，从而为世界的真正进步做出贡献。这才是人类的含义，我们是实现成就的机器。

然而，虽然大脑新皮层善于帮助我们完成工作，但控制我们情感、信任能力、合作能力、社交能力，以及建立强大社会能力的，却是我们原始的大脑边缘系统。这个系统为我们的行为提供了本能反应和直觉决策力，同时赋予我们与他人形成牢固情感纽带的能力。这些牢固的纽带让我们紧密合作，完成一些同样拥有大脑新皮层的智人祖先做梦都想不到的事。如果不能彼此信任、团结协作，那么无论我们多么聪明，也会孤独一生，甚至无法度过完整的一生。我们不会感受到与人为伴的快乐，不会体验到分享共同价值观和信仰的感觉，更无法感受到为他人付出所带来的美好感受。

我们通常认为，人类之所以领先其他物种，是因为我们很聪明，但事实并非完全如此。我们的智力给予我们思想和知识，可是真正帮助我们把事情做好的，是我们的协作能力。人类在地球上创造的任何有真正价值的东西，都不是由一人之力所完成的。显然，别人越想帮助我们，我们的成就越大。

正是人类这种齐心协力把事情做好的能力，产生了现代社会最大的悖论之一。在追求进步的过程中，我们无意识地创造了一个合作越来越困难的社会。这是一种莫大的讽刺。

在发达国家，这种症状更容易感受得到。为了追求生活幸福，我们实现了工业化，但孤独感和巨大的压力也与工业化进程相伴而生。为了帮助人们寻找那种难以实现的幸福，或者仅仅是为了减轻我们的压力感，市面上出现了大量与心理自助相关的书籍、课程和药物，而且已形成了数十亿美元的产业规模。在短短数十年间，美国的心理自助产业已经增长至 110 亿美元的规模，然而，心理自助产业所能帮助到的，似乎也只有这个产业自己而已。

人类对幸福和人际关系的孜孜以求，让我们开始寻求专业的建议。在 20 世纪 50 年代，很少有人每周去见一次心理治疗师，而根据胡佛研究所（Hoover Institute）的数据，美国有 7.7 万名临床心理学家、19.2 万名临床社会工作者、10.5 万名心理健康咨询师、5 万名婚姻和家庭治疗师、1.7 万名护理心理治疗师，以及 3 万名生活教练。

在企业中，只有少数员工能够得到成就感并能在工作中找到快乐，出现这种局面，完全是我们咎由自取。我们制定制度、创建组织，强迫人类这种动物在无法发挥它最大才能的环境中工作。由于受到过量的多巴胺驱动，以及皮质醇在不适当的时候出现，我们体内的化学系统其实已经瘫痪，它让我们做出违背初衷的行为，即鼓励我们把个人利益放在首位，并且总是对别人心存怀疑。

信任好比润滑剂，它能减少摩擦，营造更有利于提升业绩的氛围。

如果把人类比喻成雪橇，那就意味着我们天生要在非常特殊的环境中生存。假设我们把一个适合雪地运行的机器放到沙漠中，它就无法运行。当然，雪橇在沙漠里也能移动，但肯定无法像在雪地中来去

自如。这正是在许多现代组织中发生的事情。当组织进步缓慢或缺乏创新时，领导者就开始折腾这些“机器”。他们不断地聘用和解雇人员，希望创造一个最佳的人员组合。同时，他们还制订新的激励措施，以鼓励“机器”们更加努力工作。

在多巴胺的激励下，这些“机器”的确会更努力地工作，甚至可能会加快在沙漠中滑行的速度，但摩擦力实在太大了。许多组织的领导者并没有意识到，问题的根源不在于员工本身。员工并没有问题，有问题的是工作环境。解决了环境的问题，一切都将迎刃而解。

对于社交型动物来说，信任好比润滑剂，它能减少摩擦，营造更有利于提升业绩的氛围，就像把雪橇放回雪地一样。这样一来，即使是动力不足的雪橇，也远胜于被放在错误环境中的动力十足的雪橇。**一个组织在未来能否取得成功或者能否渡过危机，并不取决于它的员工有多聪明，而取决于他们是否能精诚合作。**

信任感和责任感来自我们大脑边缘系统深处释放出的激励性化学物质，因此它们很难量化。我们不可能要求别人快乐，同样的，我们也不能要求别人信任我们或对我们做出承诺。要让一个人产生忠诚感或奉献精神，我们先要做许多事情。

要在下属当中建立深厚的信任感和责任感，所有组织的领导者都必须遵守一些基本原则。而且，要让信任感和责任感起作用，必须要付出时间、精力，以一种非多巴胺的形式来实现。

但这不禁让人产生疑问：为什么作为雪橇的员工，一开始就身处沙漠之中呢？

第4章

传　承

“自私的一代”如何将信任延续

1981年，里根总统一次性解雇11 359名航空管制员，让他们失业12年，随后“婴儿潮一代”的CEO借保护公司知名大肆裁员，美国随即进入了一个即使连精英阶层也难免地位不保的时代。

当崇尚个人主义、自由性爱和孤芳自赏的80后与90后走上工作与管理岗位，将“为他人服务”的观念扭转成“为自己服务”时，领导者应该如何应对？

萧条之前的繁荣

那是一个好时代，真的是好时代。所有人都能赚到钱，人人都在消费，经济以前所未有的速度增长。实际上，在不到十年时间里，整个美国的财富总量增加了一倍有余。新科技和新形式的媒体使新闻和思想以前所未有的方式传播。这是前所未有的时代。我们说的不是20世纪80年代或90年代，而是20世纪20年代，也就是美国“咆哮的二十年代”（Roaring Twenties）。

第一次世界大战结束后的这段时期，正是美国第一次真正成为消费型社会的时期。有史以来，美国人首次变得富有，随着国民财富的增长，整个国家也迎来一段经济繁荣时期。随着可支配收入的增加，美国人有更多的钱购买奢侈品和能够提升生活品质的新技术、新发明。在20世纪20年代，电冰箱、电话、汽车和电影纷纷进入人们的生活，一种新形式的媒体也在这个时期兴起。在1920年，全美只有一家商业无线电台，那就是来自匹兹堡的KDKA电台；3年后，整个美国出现了超过500家电台；而到了20世纪20年代末，美国有近1 200万个家庭拥有了收音机。

这种新兴的全国性媒体让新闻以前所未有的方式传播开来，商家得以在全国范围内宣传自己的产品，这在过去绝不可能实现。随着连锁店的诞生，无线广播的兴起，纽约的消费者有机会买到洛杉矶的商品。而随着电影的出现，越来越多的媒体开始关注电影明星和体育明星，我们也梦想着过上和他们一样的光鲜生活。全国民众对名人的关注度增加后，他们不再是成功的副产品，而是一个需要实现的目标。名气成为获取精英身份的新方式。那是一个充满抱负的年代。

由于这些新技术和现代化便利设施的出现，一些全新的产业也如雨后春笋般崛起。伴随汽车而出现的加油站，就像后来的信息技术顾问与互联网的关系一样。这一切不禁让人联想到现代社会：同样是新技术、新媒体、新产业不断涌现，财富的增加，消费主义的兴起，人们对名人的生活有着无限痴迷，而最为重要的一点是，由于过度消费，出现了大量的浪费现象。

随后发生的一件事情，让一切戛然而止。人们一直想方设法打破自然法则，而大自然也有纠正人类错误行为的方法，因为它厌恶不平衡的状态。在自然界中，没有什么东西可以永远增长。因此，虽然美国人希望这样的美好时代永无落幕之日，但在 1929 年 10 月 29 日这天，一切繁华都突然终止了。

人们把股市崩盘的这天称为“黑色星期二”，这是对美国股市的一次巨大“纠正”。美国的股市已经严重失衡并且估值过高，因此它要在某个时刻纠正自己的错误，重新找到平衡点。虽然类似的纠正现象并不罕见，但这一次的过度不平衡所引发的纠正措施，直接导致了“大萧条时代”（Great Depression）的到来。在这个时期，美国股市蒸发了大约 90% 的市值，全国有 25% 的人口失业。

那些刚好在 20 世纪 20 年代出生的美国人和他们的父母不同，不但没有真正享受到那个年代的繁荣，反而是在美国历史上最严峻的时

期中成长。人类学告诉我们，在资源匮乏的时候，人们就会紧密团结以维持生计，不再浪费或过度消费。大萧条时代持续了十多年时间，直到 1942 年年底才结束。1941 年 12 月 7 日，由于日本偷袭珍珠港，美国被迫加入二战，从而把自己拖出了大萧条的泥潭。

在最严重的经济危机年代出生的这一代美国人刚刚成年，就正好赶上了二战，他们被征召入伍，被送往海外，与希特勒的军队作战。整个国家从大萧条时代直接进入了世界大战时期。

刚参加二战时，美国的人口总数大约为 1.33 亿，其中有 1 600 万人上了战场，占总人口数约 12%。现在，美国总人口超过 3.15 亿，而在军中服役人数比例不到 1%，这一数字涵盖了现役部队、民兵组织、国民警卫队以及预备役部队（当然，时代已经不同了，现在我们并没有卷入世界大战，不用为保卫我们的信仰而承担任何重任或付出任何代价）。

在“二战”中，由于参军人数众多，几乎每一个美国人都认识一个在军中服役的熟人；许多父母目送自己的子女奔赴海外战场。如今，由于大多数美国人没有朋友在军队中服役，我们很难理解为什么那时候人们可以保持着这样一种强烈的无私奉献精神。

和当今世界的局部冲突不同，第二次世界大战不是一场大部分人只能在新闻上看到的战争，它是与大多数美国人的生活息息相关的战争，因为整个国家都已经卷入战争之中。由肯·伯恩斯（Ken Burns）和琳恩·诺维克（Lynn Novick）执导的二战纪录片《战争》（*The War*）曾轰动一时。

根据该纪录片所披露的史实，二战期间，美国有 2 400 万人为了从事保卫国家的工作而迁徙，还有数百万女性、非裔美国人和拉丁裔美国人在就业大军中找到了前所未有的就业机会。许多民众购买战争债券以资助国家参战。购买战争债券的做法，让那些不能参战的民众

感受到他们也是保家卫国的一分子。而那些买不起战争债券的人，则通过种植“胜利菜园”的方式来为国家做贡献。他们在家中开辟菜园，种一些水果和蔬菜来帮助国家减少物资配给方面的负担。这正是我们把这代人称为“最伟大的一代”（the Greatest Generation）的原因，他们不是因为强大的消费能力而得到这个称呼，而是他们经历了一个艰苦的时代，并在那个时代为国家无私付出。

在这个时期，美国国民并没有袖手旁观和怨天尤人，更没有指责他人或者争论到底是否应该参战。这是整个国家团结一心的时代。根据《生活》杂志（*Life*）1942 年 11 月刊的一项民意调查，美国 90% 以上的国民认为美国应将战争进行下去。在美国参战前，民众就一致支持参战的提案，并且坚持认为战争结束后，国民应接受强制性的军事训练。作为美国国民，他们信奉为国献身，而每一个人都以某种方式、形态或者形式为了彼此的利益而牺牲和服务。几乎每一个美国人都感受到了比自身更重要的东西。

当美国最终赢得战争后，在战争中幸存的官兵荣归故里，迎接他们的是盛大的游行和聚会。但是，庆祝活动不仅仅是为那些在前线冒着生命危险作战的官兵举行的，更确切地说，它是为了所有参加战争和以自己方式做出牺牲的人们举行的。几乎每个人都分享了盟军胜利所带来的成就感和如释重负的感觉。他们也应该有这种感觉，因为他们曾为此而努力付出，这是他们应得的。

当战争结束，经济开始复苏的时候，“最伟大的一代”，也就是在大萧条时期成长起来，然后被送往战场的人们感觉错过了自己的青春，许多人甚至感到愤愤不平。他们觉得自己为国家奉献了人生的大部分时间，所以要找回一些的失去光阴。因此他们又全情投入到工作中。

这代人知道努力工作的重要性、团结协作的必要性，以及忠诚的价值，它们是出色完成工作的必备要素。当这代人开始管理公司时，

他们用这些要素定义了公司运转的方式。20 世纪 50 年代是一个奉献的时代，许多人一生只效力于一家公司，而公司则希望自己的员工为公司终身工作。每一名员工在漫长的职业生涯结束时，都会收到公司赠送的一块金表，这是一种终极表彰方式，以感谢这名员工为公司做出的毕生奉献。在一段时期内，这种方法很有效。

婴儿潮一代

每一代人似乎都对上一代有逆反心理，或者有想挑战他们的想法。年轻一代代表了他们那个时代的一整套价值观和信仰，而这些价值观和信仰是由他们青春期所接触的事件、人生经验和科技水平所塑造的，而这些事物一般与他们父母那个年代有所不同。当一个国家人口稳步增长时，代际间的博弈起到相互制衡的作用，即新一代总有“敢教日月换新天”的冲动，而老一代总希望让一切保持原貌。这种相互制衡体系产生了一种天然的张力，它在确保我们不会破坏一切的同时，允许我们做出一些进步举动，并随着时代而改变。

唯我独尊总归不是好事，两种对立的力量就像是两种相互吸引和排斥的作用力，它们存在的价值是让事物保持稳定，正如一个公司里谋大局者和成小事者之间的关系，美国国会里民主党和共和党的关系，地缘政治中苏联与“山姆大叔”（Uncle Sam，即美国）的关系，甚至是家庭中母亲和父亲的关系。一切都与平衡有关。

但是，在二战末期发生的一件事打乱了这种自然制衡系统。自然秩序的紊乱，在不经意间让美国步入了一条全新的发展轨道。由于刚刚从战争回归日常生活，人们开始没日没夜地庆祝，9 个月后，美国进入了一段史无前例的人口增长时期，也就是“婴儿潮”（Baby Boom）时期。

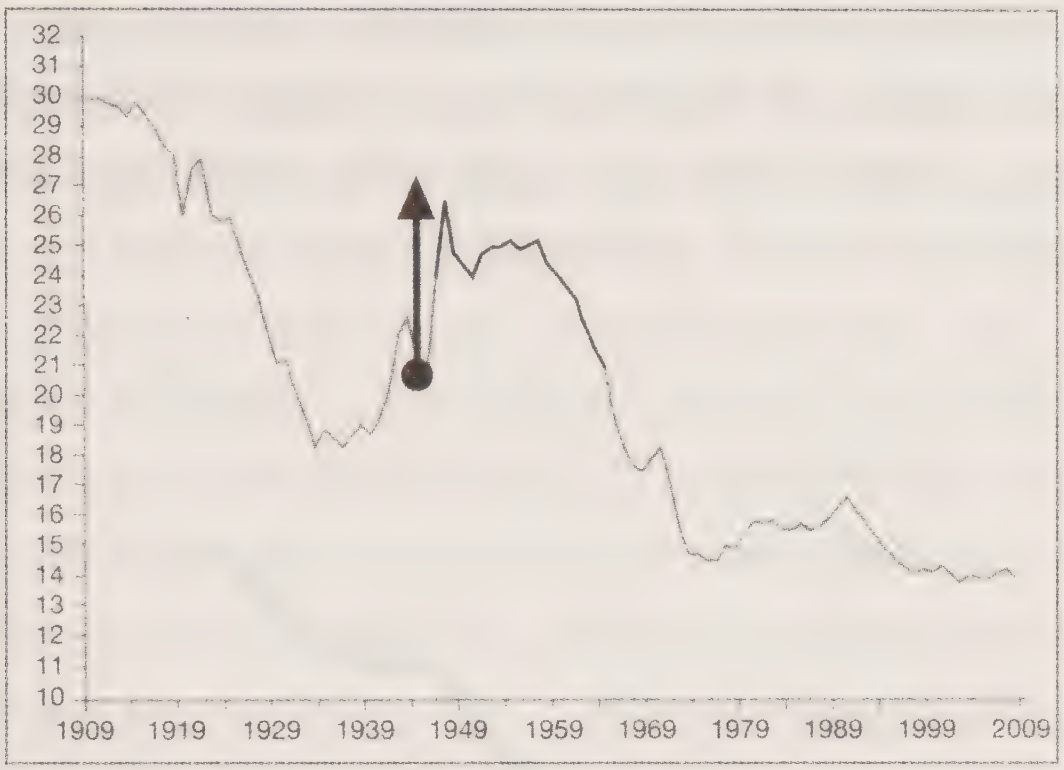

图 4.1　美国历年出生率（单位：千人）

如图 4.1 所示，1940 年，美国有 260 万名婴儿出生，到了 1946 年，婴儿出生人数达到 340 万名。一战后期，美国也有一波小规模的婴儿潮，但二战后婴儿出生率激增，才真正打破了人口的平衡状态。这与大萧条时期和二战期间的出生率相比，简直是天壤之别。

人们普遍认为，婴儿潮在 1964 年进入收尾阶段。这一年，婴儿出生人数在过去十多年来首次降到 400 万以下。总的来说，新出生婴儿使美国人口总数增加了 7 600 万人，人口增长率将近 40%；而在 1964 ~ 1984 年，美国人口增长率低于 25%。

社会的巨变并不止于此。“婴儿潮一代”和他们的父母不同，后者是在经济萧条和限额配给的战争环境下长大的，而前者的成长时期正值美国国力大增、整个社会极其繁荣的阶段。在二战末期，美国的国内生产总值一直保持稳定增长（见图 4.2），这对于婴儿潮一代是件好事。他们的父母为了保卫祖国而奉献了自己的青春，现在，这些父母有能

力给孩子提供一种与自己当年完全不同的生活。“最伟大的一代”的特点就是无私奉献，而“婴儿潮一代”从一开始就留下了以自我为中心的烙印。随着财富的增加以及人生态度的转变，美国人民誓死捍卫的不再是现有的生活方式，而是他们想要的生活方式。

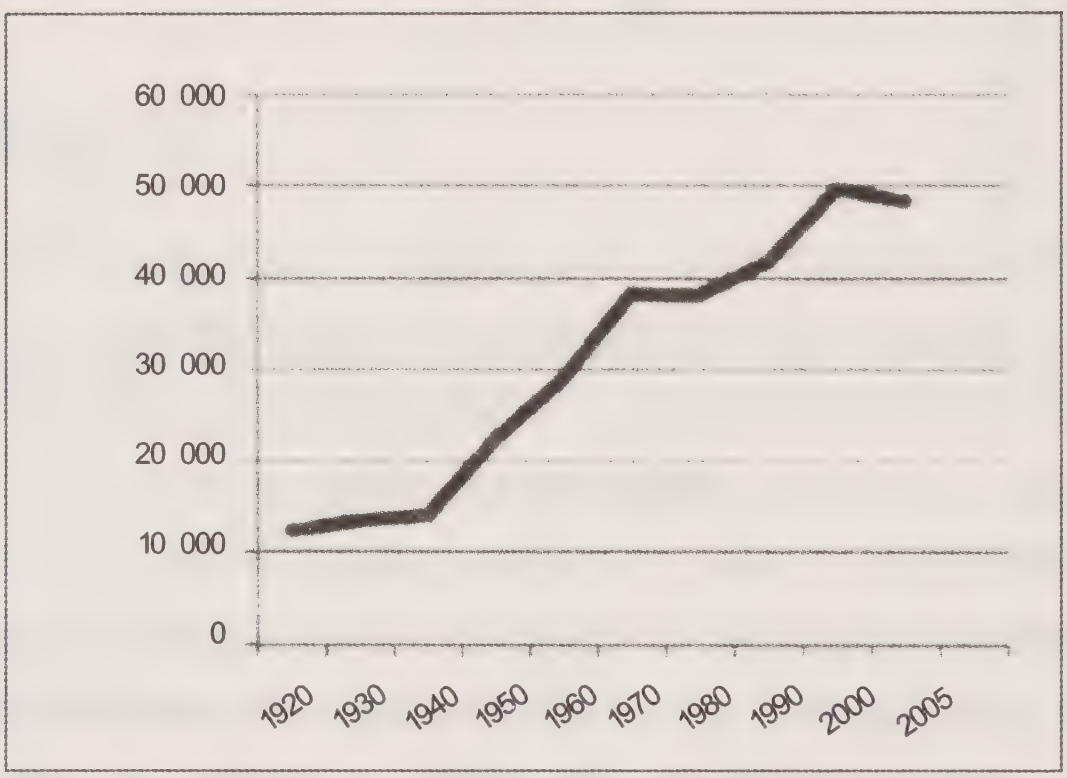

图 4.2　美国年人均收入（单位：美元）

在 20 世纪 60 年代，第一波婴儿潮出生的孩子在他们刚刚富裕起来的父母的保护下，已经成长为十几岁的青少年。就像所有处于叛逆期的青少年一样，他们很反感父母整天唠叨着让他们努力工作，为一个工作或一家公司奉献终身，然后在退休的时候获得一块金表。他们不喜欢在安静的郊区生活，更不喜欢父母对物质财富的追求。他们理想中的美好人生，并不是《反斗小宝贝》（*Leave It to Beaver*，20 世纪 50 年代末在美国上演的电视情景喜剧。——译者注）中的情节，而是个人主义、自由性爱和孤芳自赏。

然而在20世纪60年代的美国，嬉皮士们之所以不追求物质享受，是因为对于一个国家而言，美国已经足够富裕。请别误会我的意思，我并不是说“最伟大的一代”有多么完美。实际上，他们这代人也存在非常严重的问题。

当美国人正在把世界从纳粹主义的暴行中拯救出来时，他们自己也要面对国内的种族主义和不平等问题。“美国梦”里的和谐画面，只有信仰基督教的男性白种人才能享受。在当时的美国，女性仍被认为没有资格参与公共事务或成为企业高管。在1964年《民权法案》（*Civil Rights Act*）颁布前，非裔美国人一直都没有被正式接纳为美国公民，那时距离二战结束已经将近20年了，而参议院投票表决是否通过该法案时，仍有30%的参议员投了反对票。

当“婴儿潮一代”年轻气盛时，正是他们迫使那些抱残守缺的老一代人接受了民权，改变了不健康、不公平的现状。事实上，正是这些年轻的“婴儿潮一代”呼吁社会给予女性更高的工资待遇，并拒绝盲目接受我们社会中所盛行的不公平现象。如果他们继续朝着这个方向走下去，或许会成长为第二批“最伟大的一代”，可惜事与愿违，“婴儿潮一代”几乎成为了“最自私的一代”。

当这个占人口总数比例极大的“婴儿潮一代”年纪渐长时，他们改变了自己的方向，而这正是我们现代社会的弊端初露端倪的时候。正在走向成熟的“婴儿潮一代”开始以更自私的方式面对人生。现在他们要保护的，是一个日益富裕、物欲横流的世界，他们对这样的世界已经非常熟悉了。

到了20世纪70年代，第一波“婴儿潮一代”陆续从大学毕业，开始加入劳动大军。在这10年当中，美国发动了一次不得人心的战争（越南战争），并经历“水门事件”。在世人面前，理查德·尼克松（Richard Nixon）总统似乎成为他所服务的这一代人的典型代表。他在私心促使

下所做的决定可以说是有违道德，同时也违反了国家法律。

“婴儿潮一代”在目睹这些历史事件后，更坚定了他们的看法，即“政府是信不过的”“我们要独善其身”以及“我们要改变做事方式”。他们不再奢求改变社会现状，转而追求实现自我价值。

在那个年代，“婴儿潮一代”找精神导师就像如今人们去健身房一样正常。他们学跳迪斯科舞、穿涤纶面料的衣服。美国作家托马斯·沃尔夫（Thomas Wolfe）在 1976 年的某一期《纽约》杂志（*New York*）上曾形容说，70 年代是以“我”为中心的年代，“婴儿潮一代”正是这个时代的代表。这个群体似乎更关心他们自己的快乐和幸福，而不太在乎周围的人。

当“婴儿潮一代”年纪稍长，开始为国家经济做贡献时，他们也把这种以自我为中心的处事态度和犬儒主义带到了工作中。可这一次，能够平衡这种“先己后人”想法的上一代人却已经为数不多了。

20 世纪 70 年代后期，产生了许多关于商业行为准则的新理论。受到越南战争、总统丑闻、石油危机、全球化崛起，以及 70 年代末发生在伊朗的美国人质事件影响，美国的经济理论在本质上变得更加倾向于贸易保护主义。它们往往关注如何保护个人不断增加的财富，而不是如何共享财富，或者将其用于国计民生，例如像前几代人一样购买战争债券。“为他人服务”曾是美国国民特征的一部分，如今，它正逐渐被“为自己服务”所取代，成为美国国民优先考虑的事情。

在整个 20 世纪 70 年代，美国的家庭财富持续增长（见图 4.3）。国内生产总值从 1965 年的 3.87 万亿美元增加到 1970 年的 4.7 万亿美元，到 1980 年达到了 6.52 万亿美元，在 15 年的时间里增长了 68%。增长曲线就像是一条陡峭的斜坡，而且在狂飙的路上几乎没有遇到任何阻碍。无论是个人还是国家，美国人都变得越来越富有。虽然一小部分美国人以不成比例的致富速度变得比其他人更富有，但是，至少最穷

的美国人收入并没有下降，甚至还有小幅度提升。关键在于，在美国人口当中，没有哪一个群体明显变穷。

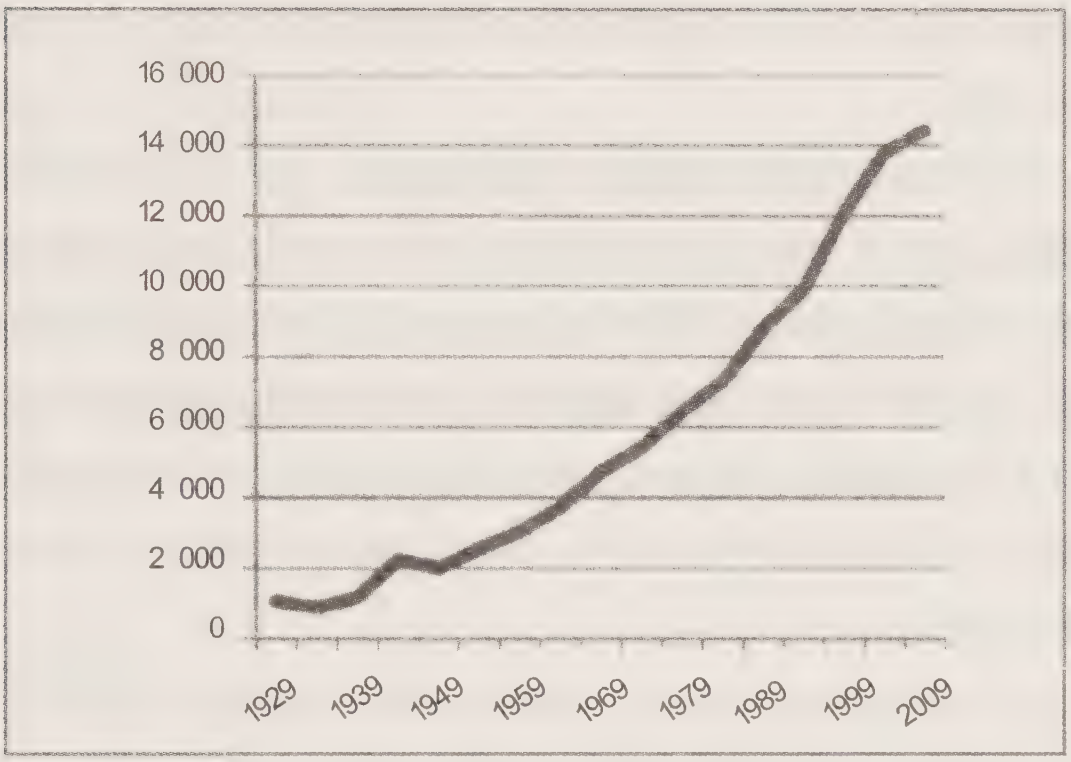

图 4.3　以实际美元币值计算的美国国内生产总值增长图
（单位：10 亿美元）

随着 20 世纪 70 年代行将结束，美国人扔掉了他们的大喇叭裤，穿上了“会员”牌（Members Only）夹克，并撕掉了家里的粗毛地毯。“婴儿潮一代”终于长大成人了。他们开始在公司和政府部门担任更高的职务。这些在父母溺爱中长大的“婴儿潮一代”并没有经历太多的艰辛生活，而社会也有足够的经济条件允许他们把自己的利益放在首位。现在，他们开始担任各种社会要职，对政治、商业和经济理论都产生影响。

值得注意的是，当“婴儿潮一代”进入美国国会时，国会的人际关系才面临真正的考验。在 20 世纪 90 年代初以前，虽然反对党议员

和现在一样上演同样的闹剧，但是他们能和执政党坐下来，为了共同目标达成妥协。或许他们不一定能达成一致，但至少会尝试这么做，而且在大多数时候，他们的举止很文明。他们的孩子一起上学，家人也彼此熟悉，到了周末，他们甚至会相互串门。在这样的风气中，国会运行良好。

反对党的作用是牵制执政党，而“婴儿潮一代”比任何反对派规模都大，也更有力量。如果缺乏制衡的力量，某个团体的冲动和欲望将难以被抑制。例如，苏联解体后，美国因其不受约束的权利而一家独大；或者某个领导人推翻了独裁者，而自己却成为新的独裁者；又或者某个政党在国会中以占大多数席位而左右立法。“婴儿潮一代”开始把自己的意愿强加于周边世界，虽然周围也有试图阻止他们的声音，却是寡不敌众。

到了 20 世纪八九十年代，这批因人口规模和影响力巨大而被世人称为“冲击波”“蟒蛇腹中的猪”的“婴儿潮一代”进入社会后，已经改变了美国社会的结构，并成为整个社会的主导者。

数字比人重要，直接导致商品化取代差异化

进入 20 世纪 80 年代，美国不用再想方设法动员民众赢得战争。它所要做的，就是想办法抓住美国历史上最繁荣的发展机遇扩大实力。这一时期被称为“咆哮的八十年代”（Roaring Eighties）。

在这个时期，有人提出了新的经济理论来保护“婴儿潮一代”所积累起来的财富，这正是无节制时代的典型症状。在 20 世纪 20 年代，收音机、汽车和电冰箱是美国人家中的“三大件”，而到了 80 年代，另一项新技术开始风靡一时。IBM 公司的个人电脑、微软公司的磁盘操作系统（MS-DOS）和 Windows 操作系统，以及苹果公司的麦金塔

电脑（Macintosh）都为个人电脑的兴起和发展做出了贡献。

正如年轻的微软公司创始人比尔·盖茨所预言的那样：“每个人桌面上都将有一台电脑。”我们不必再靠上班来获得权力，因为在家中也能做到。个人得以与公司竞争，甚至连当时的技术也能支持人们滋生更多的个人主义欲望。

我们开始对那些生命周期较短的产品越来越习以为常。除了上述发明以外，80 年代的其他发明还包括一次性相机和一次性隐形眼镜。一次性物品是我们无节制使用资源的另一个症状，现在却成为一种创新产业。我们实际上在寻找更多用过就能抛弃的东西，慢慢地，我们开始将另一样东西也视为是可以抛弃的，那就是人类的身份。

裁员时代

1981 年 8 月 5 日，这一天载入了美国史册。

当一种商业理论或思想成为习惯做法时，很少有人能说出它生效的具体时间，但对于大规模裁员事件，我们却能记住它发生的确切时间。在 1981 年 8 月 5 日这天，罗纳德·里根总统解雇了 11 359 名美国航空管制员。

由于要求提高工资和减少每周工作时长，飞航管制员工会（PATCO）与联邦航空局陷入了激烈的劳动纠纷之中。在谈判最终破裂后，工会威胁要罢工，并宣称关闭所有机场，在一年之中最繁忙的出行旺季使数千趟航班被迫取消。

根据 1947 年出台的《塔夫脱 - 哈特莱法案》（*Taft Hartley Act*）（即美国的劳资关系法案），这样的罢工是违法的。该法案虽然时常引起争议，但它从根本上防止了工人罢工对那些未参与其中的人可能造成的不公平伤害，从而避免对公共福利事业造成负面影响。这正是国家不

允许警察和急诊室护士罢工的原因。相比于对收入不公和超时工作的抗议，此类罢工所造成的损失要大得多。

劳资双方最终没有达成共识。让事态进一步恶化的是，由于双方无法找到共同点，在 8 月 3 日，工会会员拒绝上班。鉴于罢工对国家可能造成的影响，里根总统开始亲自过问此事，他命令航空管制员立刻回公司上班。与此同时，政府开始实施应急方案，召入非工会会员的航空公司主管，一小部分没有参与罢工的航空管制员，以及军方的航空管制员紧急上岗以弥补损失。虽然这不是一个完美的解决方案，但这些“临时工”足以让大部分航班正常运行。

罢工所造成的影响并没有想象中那么严重，1981 年 8 月 5 日，里根总统解雇了 11 359 名航空管制员，这几乎是把当时联邦航空局所有的航空管制员都解雇了，但事情并没有就此结束。

里根总统勒令所有参与罢工的航空管制员今后不得再为联邦航空局服务。这一禁令一直生效，直到 1993 年克林顿总统将其解除。那天被解雇的航空管制员当中，有许多人是退伍军人（他们就是从军队中学会了飞行技能），或是曾为了获得中产阶级收入而努力工作的公务员。由于被禁止从事航空业，并且在联邦航空局之外，就业市场对于航空管制员这一工作岗位的需求并不大，而他们的技能又很难被应用到其他行业，所以，许多航空管制员失业后生活陷入了贫困潦倒的境地。

我讲这个故事的目的，并不是想要讨论里根是否应该解雇这些航空管制员，也不是要讨论劳资纠纷和工会与管理层对抗的问题。这是一个带有残忍意味的故事，它告诉我们，**当一位领导者在组织中定下一种新的基调，表明哪些行为可以被接受，哪些必须禁止时，会对组织产生极其深远的影响。**

为了缓解国内的短期压力，里根总统不经意间制造了一种全新的、影响更深远的压力。解雇所有航空管制员的做法，不啻向美国的企业

领导者传递了一种信息。他无意中做出了这个匆忙，甚至是非常激进的决定，通过大规模裁员的方式来防止经济出现短期混乱。虽然我敢肯定里根不是有意为之，但一些企业的 CEO 却迫不及待地把里根的做法解读为一种可以效仿的行为。现在他们终于找到了一个能证明“保护商业比保护员工重要”的先例。一直以来，许多公司高管可能想做某些事情，但碍于社会习俗而不敢下手，大规模裁员事件发生后，这种约束力仿佛瞬间消失了。

有了政府高层的默许，为了实现账面平衡而大规模裁员的做法开始越来越常见。20 世纪 80 年代之前，美国也有裁员事件发生，但这通常是万不得已的办法，不会成为企业的优先选项。如今，我们正在进入一个即使连精英阶层也难免地位不保的时代。一个人是否努力工作，或者为工作牺牲了多少，抑或是为公司做了多少贡献，这些不再成为工作是否稳定的决定性因素。

现在，为了实现年度收支平衡，任何人都可能被解雇，许多人的职业生涯因公司的财务数据而结束。从经济学角度讲，对金钱的保护取代了对人的呵护。在这种环境下，员工如何在工作中得到安全感？**如果公司领导者对下属不负责任，又怎样指望员工会对自己的工作产生责任感？**

人类学家常说，领导者应该保护下属，但是，我们重视数字和资源甚于重视人的观念却与这种说法背道而驰。**这好比父母对家里汽车的关心更甚于对孩子的关心，这只会破坏家庭的基本结构。现代社会对领导者的这种重新定义，会损害领导者在公司甚至是社会上的人际关系。**

从 20 世纪 80 年代开始，公共机构和实业界就迫不及待地臣服于这种经济观点。无论是消费品行业、食品行业，还是新闻界、银行界，甚至包括美国国会在内，都为了一些自私的动机而在不同程度上抛弃了自己的员工。

那些手握实权或肩负重任的人，变得更愿意让毫不相干的局外人来影响他们的决定和行为。这些领导者口口声声说要为员工服务，却通过为局外人的需求提供支持而获取个人利益，这样的行为极大地损害了员工利益。长远规划让位于短期思维，自私自利代替了大公无私，虽然有时候还打着为他人服务的幌子，但也只是徒有其名而已。

领导者这种本末倒置的做法动摇了信任与合作的基础。这与是否限制自由市场经济无关，而与活生生的人有关。我们的员工在公司的创新进步、打击竞争对手方面扮演着更重要的角色，但如今我们却忘记了他们，不再把他们视为我们最重要的资产，而一心想着在账面上与他人一争高下。任何重视业绩甚于重视人的做法，都会损害自由市场经济。一个公司如果能为它的客户提供更好的产品、服务和体验，它就越能拉动客户对这种产品、服务和体验的需求。而在市场经济中，竞争的最好办法就是创造更多的需求，并且对供应链拥有更牢固的控制权，这两者都取决于员工的意愿。

更优质的产品、更出色的服务和更好的体验通常都是由企业员工发明、革新或者提供的。一旦人被放在第二位，产品的差异化将让位于商品化。当这一切真的发生时，企业的创新能力就会下降，诸如价格竞争和其他短期策略的竞争压力就会上升。

实际上，一个公司的财务分析师越多，这个公司就越缺乏创新能力。2013 年《金融经济学》杂志（*Journal of Financial Economics*）的一项调查显示，那些拥有较多财务分析师的公司，它们所申请的专利数量少于那些拥有较少分析师的公司，而且它们的专利一般影响较小。这充分证明了“分析师对经理人施加了过多的短期目标压力，从而阻碍了企业对长期创新项目的投入”这一说法的正确性。简而言之，一个上市公司的领导者对满足局外人的期望方面感受到的压力越大，他们向客户提供优质产品和服务的能力就越弱。

假如领导先吃饭

自从“婴儿潮一代”接过企业和政府的管理重任后，美国经历了三次严重的股市崩盘。第一次崩盘发生在 1987 年，其原因是市场要纠正长期以来的过度投机行为，但也有人认为，这次股灾是由于过度依赖计算机程序、用电脑替代人脑进行交易造成的；第二次崩盘发生在 2000 年，也就是在互联网泡沫破裂之后；第三次崩盘发生在 2008 年，这次伴随股市一起崩盘的是估值过高的房地产市场。从大萧条时期到 1987 年以前，美国从未发生过股市崩盘，而大萧条本身正是由于 20 世纪 20 年代的过度投机和股市估值过高造成的。如果我们自己不去寻找纠正市场失衡的办法，自然规律就会为我们实现平衡。

> **如今，大部分工作环境会影响到我们信任与合作的天性。**

人类这个物种出现在资源匮乏、危机四伏的时代，而当资源变得丰富、外部危机开始减少时，我们喜欢分享和合作的天性也随之变得复杂。在缺少资源的时候，我们往往更愿意与别人分享自己所拥有的东西。以贝都因人（Bedouin）部落或蒙古族游牧家庭为例，他们的物质资源并不丰富，但很乐于分享，因为这也关乎他们的个人利益。如果你在旅途中偶遇他们，他们会打开家门，给你提供食物，盛情款待你。这不仅因为他们是好人，还因为他们的生存要依靠分享，他们知道，或许某天他们也会成为需要别人提供食宿的旅行者。随着人类欲望的增加以及与“普通人”有形接触的减少，大部分人开始脱离现实或者漠视现实。

遗憾的是，如今大部分工作环境会影响到我们信任与合作的天性，而不是培养这种天性。我们为企业和社会设立了一套新的价值观与行为规范，这是一套受多巴胺驱使的绩效体系，它奖励个人成就，却是以牺牲血清素和后叶催产素为代价的。血清素和后叶催产素对多巴胺起着制衡作用，它们激励我们齐心协力达成目标，并帮助我们建立信任和忠诚感。

正是这种人体内化学物质的不平衡，导致了股市崩盘。而这种不平衡体现在企业文化上，会使大型组织的稳定性受到影响。安然（Enron）、泰科（Tyco）、世通（WorldCom）和雷曼兄弟（Lehman Brothers）等大型的、看似稳定的企业，都因组织文化不平衡而崩溃。然而，似乎很少有人想改变这种体系，这就导致了人们体内化学物质更加不平衡，形成了一种恶性循环。结果，我们的身体健康受到威胁，我们的经济遭受风险，企业也同样处于危险之中，没有人知道接下来会发生什么。

“婴儿潮一代”在不经意间创造了一个不平衡的世界。历史已经一次又一次地证明，除非我们能有条不紊地逐步纠正这种不平衡，否则它就会在一定时间迅速自我纠正。但由于人类满足于短期利益的天性，而组织中的“安全圈”也不够强大，领导者可能没有信心或耐心去做该做的事情。

显然，我们不能把当今社会的弊病归咎于某一代人，更不能归咎于某个行业、某个企业或某位领导者。在漫画和电影中，通常都有一个魔头，试图称霸世界，我们只要推翻他，就能纠正所有的错误，但现实世界根本不存在这样的情节。不过，我们今天的做事方式，的确缺乏同情心，也不够人性化。**在运营公司和纠正管理体制方面，我们不缺乏聪明的经理人，却明显缺少一个强有力的领导者来引导员工。**

巴里 - 威赫米勒公司的 CEO 鲍勃·查普曼常说一句话：“员工早

上醒来去上班的时候，不会希望有人管着他们，而是有人能领导他们。”问题在于，就算他们想被人领导，也必须要找到他们想追随的领导者。

去人性化

人体系统虽然复杂，但其设计意图却很明显。人体内化学系统是在资源有限、危机四伏的小规模群居时代形成的，它的作用就是帮助人类应对这个有形的世界，并实现自身的发展。我们了解和我们一起生活工作的人；我们知道自己需要什么，并且齐心协力得到它们；我们也知道什么会威胁到我们的安全，所以人们互相保护，免受侵害。

现在问题在于，我们已经创造了大量的物质财富，几乎拥有了人类想要的一切，但物质财富却没有给我们带来快乐，反而导致我们的内部系统发生错乱，伤害个人也伤害组织。物质过度丰富具有一定破坏性，倒不是因为它在本质上对我们有害，而是因为它将事物的价值抽象化了。我们得到的越多，似乎就越不会珍惜已经拥有的东西。如果对事物的抽象化导致我们更加不重视这些事物，想象一下这样会对我们的人际关系造成什么影响。

如今，我们要管理的业务规模有时候实在太大，让我们不得不绞尽脑汁去应对各种事务。规模的本质在于它会产生距离，而由于距离的存在，人性化观念开始失去它的意义。“消费者”对我们来说，已经变成一种抽象的个体，我们希望他能消费我们所提供的任何商品。我们试图揣测这名“消费者”想要什么。如果他按我们的设想去做了，我们就要追踪许多数据指标，以便能更好地管理这一过程。

随着过程管理不断优化、数据指标和营业规模不断增长，我们开始采用一些新技术来提高系统运行速度和规模。换句话说，人类作为这一过程的终端使用者，已经远离了应该为他们提供服务的人，成为

了另一种被管控的数据指标。人与人之间的距离越远，或者我们做更多的事情加剧这种抽象化，我们就更不会以人性化的观点看待彼此。**我们要管控或限制的并不是越发丰富的物质，而是要管控把人类抽象化的行为。**

现在，我们不再把彼此视为简单的人，而是通过标签来识别他人，顾客、股东、员工、网友，以及被追踪的电子邮箱地址和费用支出者。人类已经完全被虚拟化了。现在，我们比以往任何时候都更努力地在一个周围充满陌生人的环境中工作和生活，提高效率，追求幸福。可问题在于，把人抽象化的做法，不仅对经济有害，对于人类自身也相当致命。

第5章

洞　察

“安全圈”里的不安定因素

次贷危机爆发后，摩根大通公司CEO杰米·戴蒙用一句“我们并没有逼那些有产权的人离开自己的家”将责任推得一干二净。

苹果公司通过在爱尔兰设立子公司，成功避税740亿美元。在面对美国国会的质询时，CEO蒂姆·库克却说：“遗憾的是，美国税法并没有跟上数字时代的步伐。”

当关系变得抽象，对责任的逃避就成了安全圈里最大的不安定因素。

屈从权威？其实是撒旦附身

“放我出去！”他大声叫喊，“放我出去！快放我出去！”他被关在一个没有窗户的小房间里，用力地捶打着墙壁，希望借此引起别人的注意。“你们没有权利把我关在这里！”他尖叫道。

坐在控制台上的那位志愿者开始紧张了。他能听到那个房间里愤怒的叫喊。他抬头看了一眼实验负责人，然后以一种似乎没看到这可怕一幕的口吻说道：“他很痛苦。”

但这位负责人毫无表情，他只是无动于衷地说了一句：“这个实验要求你继续下去。”志愿者只好转过身，对着控制台喃喃自语：“我要继续下去，我要继续下去。”他打开开关，对关在小房间的陌生人实施了另一次电击。

“你们无权把我关在这里！”房间里的人再次大声呼喊起来，但没人理他。实验还是在继续。“放我出去！”他继续歇斯底里地叫着，“我的心脏很难受！放我出去！”突然间，尖叫声停止了，实验结束。

在二战行将结束之际，阿道夫·希特勒和约瑟夫·戈培尔（Joseph Goebbels）用自杀的方式逃脱了盟军的抓捕。其他纳粹领导人没有逃

过正义的审判，被逮捕后，他们被送上军事法庭，审判他们在战争期间所犯下的种族灭绝罪行。“反人类罪”是起诉罪名之一。在被逮捕的24 名纳粹高层领导人中，大部分人因其扮演的不同角色而被判“反人类罪”成立。但是，显然有一名纳粹领导人没有出现在纽伦堡审判庭上。

纳粹党卫军（Nazi SS）中校阿道夫·艾希曼（Adolf Eichmann）在组织犹太大屠杀的行动中扮演着重要角色。他负责组织围捕和驱逐大量的犹太人和其他受歧视民族，并把他们押送到遍布东欧的隔离区和集中营。大批无辜的男女老少被送往死亡集中营，而艾希曼正是这一过程的监督者之一。但在战争结束后，他利用伪造证件离开了德国，一路逃亡至阿根廷。在 15 年时间里，艾希曼化名里卡多·克莱门特（Ricardo Klement），过着普通的隐居生活，直至 1960 年，他被以色列特工逮捕并带回耶路撒冷受审。

艾希曼被捕后，又一次激起人们关于犹太大屠杀最初如何产生的争论。一小部分扭曲的灵魂不可能高效地实施如此大规模的种族灭绝罪行。从计划、组织和运输的规模来看，这样的罪行需要数十万人的参与。它需要各级士兵从事实际的犯罪行为，更需要数以百万计的普通德国人对此视而不见。

有人认为这是集体意识在作祟，所有德国人都放弃了人性和道德，还有些人则持不同观点。战后，许多纳粹分子和德国人众口一词地提出了一个不是十分偏激的说法。“我们当时别无选择。”他们说，“我们只是在执行命令而已。”这个说法几乎变成了他们的口头禅。无论是那些为其所扮演的角色承担责任的高级官员，还是那些在战乱后试图找回正常生活状态的普通士兵和平民，都可以用这个说法来为自己的行为辩护，将责任转嫁给自己的上级，从而避免承担个人责任。他们只会对自己的子孙说：“我们当时只是在执行命令而已。”

耶鲁大学心理学家斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）想对

人类的这方面本能进行深入研究。他想知道：作为人类的我们，如果有人的地位比我们高，我们就会如此盲目地服从他们吗？如果有权有势的人命令我们做一些完全违背道德准则和是非观念的事情，我们会毫不犹豫地服从吗？在小规模事件上，这是有可能发生的，因为在受到惩罚威胁或死亡威胁时，人们很容易去做一些令人憎恶的事情。但在大规模事件上，还会是这样吗？

因此，在 1961 年，也就是阿道夫·艾希曼在以色列受审开始几个月后，米尔格拉姆设计了一个实验，以测试人们对权威的服从性。

实验比较简单，一共只有两名志愿者，一名扮演老师，另一名扮演学生。实际上，整个实验过程只有一名志愿者，也就是那个要扮演老师的人。扮演学生的志愿者其实是参与实验的另外一位科学家。在分配角色的时候，真正的志愿者被要求从一顶帽子里挑出一张事先折好的纸，纸上会写着他要扮演老师还是学生。但两张折起来的纸写的都是“老师”，这是为了给志愿者制造一种错觉，让他以为自己的角色是随机选出来的。

这些扮演老师的志愿者，都是实验小组通过报纸广告招募来的。有人会告诉志愿者，他们要参与的是与记忆力和学习能力相关的实验。在实验室里，每一位志愿者轮流坐在一个带有许多开关的控制台旁边，并被告之要向“学生”提出一系列问题，如果“学生”回答错误或拒绝回答问题，“老师”就会按一下控制台上的一个开关，对学生实施电击。实际上，在整个实验过程中只有一次真正的电击。那是给“老师”的扮演者体验用的，只有 15 伏特，相当温和。

在控制台上，一共有 30 个开关，分别标注着不同的电压等级，范围从 15 伏特到 450 伏特，每个开关之间的电压差也是 15 伏特。有人会非常清楚地告诉“老师”：使用不同的开关，电击强度就会逐步加强。此外，在各种电压范围内，还会贴上一些说明标签。比如说，

在 15 ~ 75 伏特这个电压范围内，会贴上一个“轻微电击”标签；75 ~ 120 伏特是“中度电击”；135 ~ 180 伏特是“强电击”，随后的几个电压范围则分别是“较强电击”、“强烈电击”和“极端强烈电击”标签；到了 375 ~ 420 伏特，标签上写的是“危险！严重电击”；在 435 ~ 450 伏特，开关被漆成了红色，并且只标注了“×××”符号。这样，这些开关的含义都非常清楚，不会造成任何混淆。

参加实验的志愿者一共有 160 名，按照 4 个不同的“剧本”分组，每组 40 人。在第一个剧本中，扮演“学生”的科学家坐在“老师”旁边，然后“老师”要亲自把“学生”的手放在一块电击板上。在第二个剧本中，“学生”要和“老师”待在同一个房间里，在每一次电击后，“老师”能看到和听到“学生”的反应。每次决定按下开关时，在场的人都能明白无误地看到电击的效果。

在第三个剧本中，“学生”被单独关在一个房间里，虽然“老师”不能看到电击的效果，但他们能听到墙壁后传来的“学生”的抗议声和尖叫声。在这三种剧本中，“老师”都能听到“学生”在刚开始时假装不适，然后放声大叫，随着实验的进行，他们会从尖叫变成哀求。

“住手！”他们会高声尖叫，“太痛了！”在第四个剧本当中，“学生”也是被单独关在一个房间里，外面的“老师”除了能听到捶打墙壁的声音外，既看不到，也听不到“学生”对电击的反应。

不出所料，所有志愿者都表达了自己的关心。他们穿着实验室的白大褂，手里拿着笔记板，站在监管人员旁边，由于他们意识到或者认为自己会给“学生”带来痛苦，所以他们会非常体贴这些“学生”，询问学生他们是否还能承受这种痛苦。刚开始的时候，志愿者想停止实验或不再参与，但一旁的监管人员会对他说：“请继续。”如果“老师”再一次表达出停止实验的意愿，监管人员会一直说：“这个实验要求你继续下去。”

当“老师”一个个开关按下去的时候，有些人开始变得非常紧张，他们开始流汗并浑身发抖。虽然感到极度不适，但绝大多数人还是会继续实验。当他们第三次提出停止实验时，一旁的监管人员会冷冷地回答：“你必须继续。”在他我们第四次提出异议时，会被再次告知，“你没有选择，必须继续下去。”如果“老师”提出第五次抗议，实验就会立刻结束。

如果换成你，你觉得自己能坚持多久？你要给别人带来多大痛苦才肯罢手？大多数人会说自己坚持不了多久，在我们认为已经对别人造成严重伤害之前，可能早已退出实验了。志愿者也是这样想的。在实验开始前，他们预测只有 2% ~ 3% 的人会从头到尾完成实验，而这部分人会展现出心理变态的倾向。但实际结果却相当令人恐惧。

当“老师”亲自把“学生”的手放在电击板的时候，70% 的人在实验没有进行多久的情况下就退出了；当他们与“学生”同处一室但没有发生肢体接触的时候，这个数字稍微下降了点，有 60% 的人拒绝继续实验；当他们既看不到学生的痛苦，又听不到他们的呼喊时，只有 35% 的人拒绝继续实验，这意味着 65% 的人能够完成整个实验，走到最后一个开关前，干净利落地“电死”那个人 。

该实验被外界批评为不够道德，这不无道理。将近 80 位志愿者在早上醒来的时候，还认为自己是个好人，但做完实验回家后，他们却发现自己具备了杀人的能力。虽然他们曾表达过自己对实验对象的关心，虽然他们很紧张，虽然他们觉得自己所做的事情会产生负面影响，甚至是极其恶劣的影响，但大部分人仍然做完了实验。

实验结束后，这些志愿者并没有理会那些“学生”是否受伤或遭受更严重的状况，反而急于为自己开脱罪责，坚称自己不应为此承担责任。没有一位志愿者对“学生”的健康状况表现出任何关心，更没有人想去另外一个房间探望一下。他们更关心如何保全自己的名声。

最后，在进行实验总结的时候，志愿者们才知道这些由科学家扮演的“学生”安然无恙，没有人受到任何伤害。此刻，他们才确信刚才的电击都是假的，也没有对任何人造成痛苦。部分遵守命令完成实验的志愿者现在开始为自己的所作所为感到懊悔。

相比之下，另外一些完成实验的志愿者通过指责科学家来为自己的行为辩护。他们争辩说，如果该实验产生任何负面影响，实验的负责人要承担全部责任，而不是他们自己。毕竟，他们只是奉命行事而已。有些人甚至还将此事归咎于“学生”。“他太蠢、太顽固了，”一名试图为自己的行为寻找借口的志愿者说道，“他活该被电击。”

有意思的是，当一些志愿者意识到自己正在给别人带来痛苦时，他们拒绝继续参与实验。在这部分志愿者里面，绝大部分人都觉得自己肩负着更高的道德责任，而有些人则是因为宗教信仰而不愿意继续实验，但所有人都毫无例外地觉得自己应该对一种更高的权威负责，而不是房间里那些科学家。

实际上，米尔格拉姆实验每天都在美国和全世界上演。当我们以更广阔的视野来看待米尔格拉姆的结论时，就会很容易看出资本主义所特有的抽象循环规律。抽象化的通病不再局限于物理空间，还包括对数字的抽象化。公司越大，领导者与下属或客户的物理距离就越远。在这样的业务规模下，我们不能再走进仓库的过道，一罐罐地清点货架上的罐头汤数量。

如今，我们通过文件资料来了解商品的销售和生产信息。当我们通过抽象化的数字将自己与人性分离时，就会像米尔格拉姆实验的志愿者一样具备了做出非人道行为的能力。正如米尔格拉姆在他的实验中所设定的条件一样，我们与那些受我们决定影响的人的物理距离，会对他们的生命产生巨大的影响，因为我们既看不到他们，也听不到他们的呼喊。**人变得越抽象化，我们就越能够做出对他们有害的事情。**

米尔格拉姆理论变成了现实

在 2009 年，《纽约时报》（*The New York Times*）和其他所有主流媒体同时报道了一起沙门氏菌疫情，该疫情导致 9 人丧命，超过 700 人患病。这次疫情引发了美国历史上最大的一次食品召回事件。经过一番追溯，污染源被确定为 300 家公司用花生和花生饼粉制造的食品，而这些公司的共同供应商，就是来自美国弗吉尼亚州林奇堡市的美国花生公司（Peanut Corporation of America）。该公司的领导是否在其职权范围内尽职尽责，确保那些信任他本人和他公司的民众获得足够安全的食品？很遗憾，他并没有尽到自己的职责。该事件的结果是，美国花生公司于 2009 年停业。4 年后，美国联邦检察官对总裁斯图尔特·帕内尔（Stewart Parnell）及其团队提出刑事指控。

美国食品药品监督管理局（FDA）的调查员推断，美国花生公司有意出售污染产品（该公司否认了这项指控）。而进一步的证据显示，公司高管给员工施加了巨大压力，要他们达成公司的销售目标。这些证据都不可忽视。据一份法院文件显示，帕内尔曾给手下的一位车间经理发了一封电子邮件，抱怨沙门氏菌阳性检测“花费大量金钱，而且占用了大量从收购花生到发货收款的时间”。当我们与客户或员工的关系变成抽象化概念时，自然会转而追求看得到的东西，即数据指标。那些重视数据甚于生命的领导者，往往与他们所服务的对象完全脱离。

把帕内尔先生放在一旁不表，那些按领导吩咐做事的员工是否该承担责任？在一种弱势的企业文化中，员工将老板视为最高权威，就像米尔格拉姆的实验对象看待那些监管者一样。一个主导弱势企业文化的领导者，不会投入时间和精力来建立员工信心，引导他们做正确的事。相反，**这样的企业会弥漫一种“命令与控制”的氛围，员工在这样的氛围中更倾向于做一些有利于个人利益的事情。**这种氛围会滋生不

确定性、孤立感以及办公室政治，它与“安全圈”原则背道而驰，并且会增加我们的压力感，损害我们与他人建立关系的能力，使我们只关心如何自保。

无论任何事物，只要它让人们看不到自己的言行对他人的影响，就有可能把人们引入歧途。正如米尔格拉姆向我们展示的那样，当人们看不到自己的决定所产生的影响时，当别人的生命成为一个抽象概念时，有 65% 的人会具备杀人的能力。

当我们看不到自己所伤害的人，或者听不到他们的哀求时，担心惹上麻烦、失业、无法达成业绩，或者影响到自己社会地位的想法，将成为我们做决定的主要动力。而且，当我们的决定伤害别人时，也会找一些时髦的说辞来为自己开脱，就像那些以“只是在执行命令”为自身行为辩解的德国士兵，或者米尔格拉姆实验中对自己说“实验必须进行下去”的志愿者一样。我们声称自己的工作是“为股东提供价值”，或者“履行大家托付给我们的责任”，还经常以“在法律许可范围内”这个理由来为我们的行为辩护，或者声称某些决定是由级别比我们高的人做出的。

在为本书进行调研期间，我在一次晚宴上与一位投资银行家展开了争论。凭借对“抽象化”问题的一些全新感悟，我一点一点地对他施加压力，想逼他承认自己应该对那些受他决定影响的人负责。让我大为震惊的是，他居然重复了米尔格拉姆实验中志愿者的说辞。“我无权做这种决定，”他辩解道，“那不是我的职责所在。我的工作是为客户创造最高价值。”当我们在自己的工作环境中找不到安全感时，本能会驱使我们不惜一切代价保护自己，而不是为自己的行为负责。

在 2008 年的次贷危机中，美国银行业对实体经济造成了巨大的影响。在铁一般的事实面前，一些银行家不仅指责抵押贷款公司，甚至还将这次危机归咎于美国的私宅业主。这一幕似曾相识，在米尔

格拉姆的实验中，执行电击的“老师”想逃避伤害他人的责任，他们甚至把责任推给扮演学生的人。2010 年，摩根大通公司（JP Morgan Chase）CEO 杰米·戴蒙（Jamie Dimon）对他的股东说：“我们并没有逼那些有产权的人离开自己的家。”

企业的责任

米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）是 1976 年诺贝尔经济学奖得主。早在 1970 年，他就说过：“企业的职责有且只有一种，那就是利用自身资源，在游戏规则范围内从事提升利润的活动。只要企业存在一天，它就必须这样做。” 弗里德曼所说的“游戏规则”，我认为就是法律。法律是由善良之人或带有善意的政治人士所制定的一套虽然不甚完美，但同样充满善意的行为指南，但它偶尔会带有一些法理或政治上的漏洞。

弗里德曼的话似乎已经成为如今美式资本主义的圭臬。美国企业一再展现出不折不扣遵守法律条文的倾向。它们对利润的追逐，远远高于对自己所服务的人、自己的国家或经济所应承担的道德责任。如果用米尔格拉姆的实验作比喻，许多公司领导者宁愿听从科学家的指示，也不愿意遵从更高的道德权威。他们可以在法律范围内为自己的行为找到正当的理由，却忽略了他们所维护的法律及其存在的初衷。

苹果公司通过在爱尔兰设立子公司的方式，成功地避开了数百亿美元的税收。在爱尔兰，公司只需在成立地交税即可；相反，按照美国税法，一个公司的应纳税额是根据其收入产生地或保存地计算的，而非公司成立地。

苹果公司在美国成立，却把它在亚洲和欧洲挣的钱留在爱

尔兰。两国税法的不同，让苹果公司钻了个空子。通过这个手段，在 2009 年至 2012 间，苹果公司让美国国税局（IRS）或相关税务机关对它的 740 亿美元应纳税额无可奈何。苹果并没有否认这个事实。

作为我们这个时代的伟大创新者之一，苹果公司将利润转移到爱尔兰子公司、荷兰，再转到加勒比地区，从而避开了美国国税局。这种避税手段后来被其他许多公司所效仿。然而，按照弗里德曼的观点，苹果这样做并没有破坏“游戏规则”。

我们完全有必要建立信任关系，这是人类生存必须依赖的关系。为了达到这个目的，我们的原脑层会经常评估企业的言行，正如它以同样的方式评估个人言行一样。从生物学角度来讲，信任就是信任，不管你信任的是人还是公司。

如果某些人说了或做了一些事，让我们觉得不能冒生命危险去相信他们，那我们就会对他们敬而远之。如果我们只是一味按法律要求办事，那就意味着即使我们的男朋友或女朋友欺骗我们，我们也要信任他们，因为他们并没有违反婚姻法的规定。作为社交型动物，道德也同样重要。从社交层面而言，不管法律如何规定，个人或公司都要具备明确的是非观念，因为它是文明社会的根基。

在美国国会对苹果公司避税一事召开的听证会上，苹果 CEO 蒂姆·库克（Timothy Cook）提出了责任感的问题，他说：“遗憾的是，美国税法并没有跟上数字化时代的步伐。”那么填补法律漏洞，仅仅是政府机构的职责吗？或者说，企业是否也应承担某种职责？苹果公司采取这种“非暴力不合作”行为，是为了倒逼政府做得更好吗？

苹果是一家多有善举的公司，比方说，它非常支持教育，但由于大多数人并不知道苹果做了哪些好事，所以当他们听说苹果避税的事

情后，会影响他们对这个公司的信任感。但是问题远不止于此。如今，许多企业都喜欢利用法律漏洞为自身牟利，直到新规则能够弥补这些漏洞，这似乎已经成为诸多企业做生意的标准。有时候，有些企业甚至会游说当权者不要制订新规则。如果真是这样的话，就没有人会对大洋洲远洋运输公司（Oceanic Steam Navigation Company）所做的决定有任何异议了。

在法律允许范围之内

在 20 世纪之前，世界上规模最庞大的运输主要靠渡轮，轮船近海把乘客从一个地方运送到另一个地方。顺理成章地，当时与船东责任相关的法规都是以如何使用渡轮为基础制订的。然而，当泰坦尼克号在 1912 年首航时，这些法规没有为了适应这种新的远洋类轮船的使用要求而进行更新，泰坦尼克号就相当于蒂姆·库克所说的“数字化时代”。按当时法律要求，泰坦尼克号只按以往标准配备了 16 只救生艇。但问题在于，泰坦尼克号的尺寸是当时法定船舶种类中最大船只的 4 倍。

作为泰坦尼克号的船东，大洋洲远洋运输公司仍遵循着已经过时的规则，除了 16 只救生艇外，他们还在船上额外增加了 4 只充气筏。不幸的是，正如我们所知道的那样，在 1912 年 4 月 14 日，也就是泰坦尼克号离港 4 天后，这艘巨轮在远离海岸线的地方撞上了一座冰山。船上没有足够的救生艇疏散乘客，结果在泰坦尼克号上的 2 224 名乘客和船员当中，有超过 1 500 人死亡。一艘尺寸是当时最大船只 4 倍的巨轮，只携带了实际需要数量 1/4 的救生艇。所以，当天幸存下来的乘客和船员只占船上总人数的 1/4。

当时，整个航运业都十分清楚，这个过时的规定很快就要被更新。

实际上，泰坦尼克号的甲板上已经留出了额外的空间，就等“全员配备救生艇”的规定出台。但一来救生艇造价高昂，二来它们不但需要维护，还会影响船舶的稳定性，因此，大洋洲远洋运输公司的高管决定暂时不增加泰坦尼克号的救生艇数量，等新规定出台再说。虽然船上并没有为所有乘客配备足够的救生艇，公司却没有违反任何规定。

苹果公司避税的理由，与泰坦尼克号船东不增加救生艇的决定之间存在着某种令人不安的关联，而这种关联不止于此。在 20 世纪初，航运业游说政府不要改变关于救生艇的规定，其理由是：在乘客视野内出现这么多救生艇，会影响船东的生意，因为乘客会认为他们乘坐的船很不安全。无独有偶，在 20 世纪 50 年代，当汽车业考虑是否要在车上增加安全带时，汽车制造商也说出了同样的理由。他们担心，在车上出现安全带，会让人们认为他们的车不够安全。50 年后，苹果公司和其他公司也声称，按应纳税额交税会降低企业的竞争力。

或许值得注意的是，根据美国国会预算办公室的报告，在 2011 年，美国纳税人向政府贡献了 11 000 亿美元税收，而企业总纳税额则只有 1 810 亿美元。美国企业所玩的这种避税把戏虽然不会给人们带来生命危险，但从严格的生物学角度来讲，这样的行为让我们很难真正信任这些公司。**成为一家具有崇高道德立场的公司，与成为一个具有崇高道德品格的人一样，道德标准虽然很难由法律界定，却很容易被人们感受到。**

鉴于现代企业的运营规模，许多大公司的领导者不得不靠电子表格和电脑屏幕来管理业务，他们通常看不到自己的员工，更体会不到自己的决定对员工所造成的影响，这似乎合情合理却令人无可奈何。但是，如果米尔格拉姆的实验数据符合事实，那就意味着在《财富》世界 1 000 强上那些最大的美国企业当中，有 650 位领导人在做决定

时不会考虑这些决定对别人生活所造成的影响。

这又回到原来的话题：怎样创造出最适合人类发挥潜能的条件？从米尔格拉姆的实验可以看出，想要减少抽象化对决策的不利影响，人们就必须确立一种更高的权威感。这个权威可以是上帝，也可以是一项崇高的事业、一个激动人心的未来愿景或者其他道德规范，而不是某个股东、客户或某种市场需求。如果领导者能给予员工一种能参与其中的崇高事业，为他们设定一个努力工作的崇高目标或理由，或者某种比生命更加长久的事物，那么员工就会产生无穷的动力，以响应权威的号召。**当领导者勇担职责、关心员工而非关心数字的时候，下属就会追随他，为他们解决问题，并帮助领导者以正确、稳定的方式实现他们的理想，而不是靠权宜之计达成目标。**

而这一切与员工是否优秀无关。正如米尔格拉姆实验中的志愿者一样，我们无法看到那些受我们决定影响的人，这意味着如果我们要做正确的事情（与做合法的事情不同），将会面临很不利的局面。我们不禁想起“英勇强尼”，他驾驶飞机穿梭在云端，根本无法凭肉眼看到地面的特种部队，于是他觉得必须飞下去看到那些他要保护的人。若我们选择高高在上，依赖别人给我们输送信息，而不是亲自去观察状况，那我们不但难以做出符合道德要求的决定，而且更难在做出错误决定时承担责任。好在我们可以做一些事情来应对抽象化，让“安全圈”保持稳固。

解决抽象化难题的 5 条规则

据传，苏联政治家约瑟夫·斯大林（Joseph Stalin）曾经说过：“一个人的死亡，是悲剧，而一百万人的死亡，就只是个统计数字。”斯大林堪称是对统计学最有心得的人。1922 ~ 1952 年，斯大林一直担任

苏联共产党中央总书记，据说他在任期间处死了数百万民众，而且大部分都是苏联公民。和许多独裁者一样，他推行个人崇拜和残暴统治，并且生性多疑，能相信的人寥寥无几。但是，在谈到我们如何看待个人悲剧和数百、数千甚至数百万人悲剧的关系时，他的观点非常正确。

从以下两则故事中，大家可以理解我所说的话。这两个故事都是真人真事。

故事一

在我写这本书的时候，叙利亚正遭受内战之苦，整个国家已经四分五裂。在席卷中东地区的反政府运动的鼓舞下，叙利亚民众起义反抗巴沙尔·阿萨德（Bashar al-Assad）的独裁统治。巴沙尔的父亲哈菲兹·阿萨德（Hafez al-Assad）曾对叙利亚实施了 29 年残酷统治。2000 年，哈菲兹死后，他的儿子巴沙尔继承了父亲的衣钵和统治风格。在阿萨德父子统治的 40 年间，两代叙利亚人对外界一无所知。然而，现代社会媒体如此发达，虽然叙利亚政府竭力隐瞒邻国的起义情况，但民众还是知道了邻国暴动的消息。但与突尼斯的和平演变不同，叙利亚民众的起义遭到了阿萨德政府极端残酷的镇压。

当阿萨德政权的军队继续全力打击这群装备落后、犹如乌合之众的叛军时，国际社会并没有发表任何观点。在本书面世时，根据联合国的估计，约有 10 万叙利亚人被叙利亚军队杀害，其中有将近 1 500 人在一次化学袭击中丧生，当中许多人都是无辜平民。

故事二

在美国加利福尼亚州圣克莱门特市的大街上，一名 18 岁

的少女躺在路中间。她被一辆车撞倒了，驾车的是另一名17岁的女孩。被撞少女的双腿已经骨折，人也失去了知觉，身体以一种不自然的角度对着人行道，整个人生命垂危。卡米·约德（Kami Yoder）是一名美国陆军预备役士兵，她碰巧开车路过车祸现场，于是把车停到路边，下车看是否能帮得上忙。卡米跪在受伤女子身边，观察她的生命体征。受伤女子没有了呼吸，脉搏也非常微弱。卡米立刻开始给她做心肺复苏（CPR）和人工呼吸，希望这样能够维持她的生命。不久后，一辆救护车到达现场，把受伤女子送往了医院。

车祸发生几天后，卡米想知道那个女孩的状况。她从互联网上的新闻报道得知后来发生了什么事情。那位女孩去世了。她正当豆蔻年华，还有一片大好前程，但就这样去世了。

哪个故事更能引起你的共鸣？在第一个故事中，数十万人为了某种崇高的事业挺身而出，却被他们自己的军队镇压。这数十万人对我们的情感冲击，与第二个故事中那个遭遇车祸的女孩完全不同。年轻女孩的死引起了我们的同情心，我们为她感到悲伤，但对于成千上万被残忍镇压的年轻妇女、儿童和其他人，我们似乎并没有表现出一样的同情心。

这就是“用数字代替人”这种做法的缺点之一。在某些时候，数字失去了与人的关联性，变得毫无意义。人类都是视觉动物，只追求看得见的事物。如果我们清楚地看到未来比现在更光明、更有希望，就会尽力去实现它。如果要通过一个个数字来完成指标，我们也能做得到，但如果我们眼里只有数字，那就很难意识到自己的决定所带来的深远影响。

宏观数字一般用来表示金额或产品数量，但当宏观数字被用来代

表人类时，人类的换位思考能力就会开始减弱。如果你的姐姐是她家里的经济支柱，但某天她突然失业了，就会给你侄子侄女的生活带来巨大影响，而且失业会让你的姐姐、她的家庭、甚至可能连你都会带上沉重的情绪负担。但是，如果某个大型企业决定通过电子表格解雇 4 000 名员工，就没人会对这些被解雇的员工有直观感受，裁员就成了实现某些目标而必须要做的事情。在这种情况下，数字代表的不再是那些养家糊口的人，而只是用来计算的抽象事物。

假设我们是一名政治家或公司职员，如果我们真心想为选民或同事服务，所能做的最重要的事情或许就是去亲自了解他们。当然，我们不可能认识他们每一个人，但知道某个人的名字。了解他的生活细节，然后用我们的产品、服务或政策来帮助他，这样的效果是非常不同的。

在我们把研究结果或图表变成看得见的人的那一刻，在统计数据或民意调查变成活生生的人的那一刻，在我们用人性化的后果来理解抽象概念的那一刻，我们解决问题的能力和创新能力就会显著提高。

规则 1：把抽象变成真实——将人们团结在一起

在管理组织时，似乎数字的抽象特质和规模让我们还不够过瘾，如今我们还增加了虚拟化世界这一复杂因素。互联网简直是一种令人惊叹的事物，它能为规模经营增添力量，或者可以把某些理念传递给任何组织，不论这个组织是小型企业还是某种社会运动。它使我们更容易建立人与人之间的联系，而且会令人难以置信地加快商业交易的步伐。这些都是互联网所带来的好处。

然而，正如我们发明货币是为了在非易货贸易方式下支付货款，从而加速和简化交易过程一样，我们使用互联网，也是常常将它作为加速和简化沟通过程以及加快建立人际关系的手段。而正如金钱买不到爱一样，互联网也买不到深厚的信任关系。有人认为，我们在网上

形成的人际关系是真实的，这样的说法很微妙，而且颇具争议性。

确实，当人们“喜欢”我们的画作、文章或信件时，或者当我们的社会地位上升时，体内就会迸发出血清素，因为它实在是太钟爱社会等级了。我们从虚拟世界获得大量的“赞”或“粉丝”，会让我们感受到他人的敬仰之情。而这种感受与父母从自己孩子身上，或教练从自己队员身上得到的敬仰之情不同，它只是一种廉价的“喜欢”，不需要我们做出任何牺牲。如果你愿意，完全可以把它当成一种新的社会地位。简而言之，虽然我们感受到的爱是真实的，但这种人际关系却仍然是虚拟的。我们可以在互联网上建立一段人际关系，但只有在真正见面的时候，这段关系才变得真实。

请想一下，Facebook 和其他在线交流工具对青少年暴力行为的影响。美国约有 25% 的青少年说他们都亲历过“网络暴力”。我们都知道，抽象化能让人们做出可怕的行为，而且他们似乎不用为自己的行为负责。网络沟通给予生性羞怯的人一个被倾听的机会，但另一方面，它也会让某些人做出一些在现实生活中可能永远不会做的事情。

在网上，人们恶言相向，说出一些他们当面不会说的狠话。由于彼此相隔遥远，甚至相互之间完全不认识，这很容易让人们不按人类应有的方式做事。即使我们在网上与别人交流时能产生积极的情绪，但这种网络情感与建立在爱和信任基础上的友情不同，它在我们下线后不会持续太久，更经受不住时间的考验。

虽然社交媒体非常强大，但在建立牢固的信任感方面，它却不如人与人之间真实的接触来得有效。这样说或许会引起很多争议。社交媒体的粉丝会告诉我，他们在网上结识了不少亲密的朋友。可如果社交媒体就是我们生活的全部，那为什么每年会有 3 万名博主和播客来到拉斯韦加斯，参加一个名为“博客世界”（BlogWorld）的大型会议？他们为什么不在网上开会呢？原因很简单：对于我们这样的社交型动

物而言，没什么能取代面对面交流的效果。

去现场观看演唱会，比在家看 DVD 过瘾；在看球赛的时候，虽然电视的画面更好看一些，但亲临现场看比赛的感觉，完全不同于在家看电视转播。这些活动能让我们产生一种归属感。同理，视频会议永远取代不了出差，因为信任感不是来自电视屏幕，而是来自会议桌对面的人。握手能让人与人之间的关系更密切，没有什么技术能取代这个动作。这世上根本不存在所谓“虚拟的信任感”。

在博客世界大会的官网 NMX 上，有一段人们谈论为何如此热衷于参加这个大会的宣传视频，“分享观念”是最常被人们提及的原因；而“遇见形形色色的人”“把所有人聚在一起”以及“遇见那些志同道合、和我做着同样事情的人”都是人们经常讨论的话题。

当然，我最欣赏的一段话，是一位与会博主的“粉丝”说的，他说：“我可以和他们握手，这种感觉简直太棒了！”甚至连博主们都能体会到，博客圈的达人需要聚在一起，彼此分享观点，这真是一件令人啼笑皆非的事情。

真实的人际互动，能让我们感觉自己参与到某件事当中，建立信任感，并与他人将心比心。它是创新的源泉，也是远程办公族永远不如传统上班族有真正团队归属感的原因。无论远程办公族一天收发多少邮件，也无论他们是否被别人当成自己人，他们失去的是社交时间，体会不到社会的隔阂和人与人之间细微的差别，更感受不到与人为伴时的那种人性的光辉。

但在经济不景气的时候，如果我们需要一些好点子，一般会怎么做？我们会削减开会和出差的次数，因为视频会议和网络在线研讨会更省钱。或许这样做的确省钱，但也只是节省了短期成本而已。鉴于新型社交媒体出现时间较短，这种去人性化的社交手段所带来的长期影响还有待观察。在 20 世纪 80 年代和 20 世纪 90 年代，我们实施了

许多以人为本的政策和措施，而正如我们直到今天才感受到这些政策和措施所带来的影响一样，我们还得再等待一代人的时间，才能感受到用虚拟互动取代真人互动这种当代偏好所带来的全面影响。

规则 2：管控抽象化——遵守“邓巴数”定律

1958 年，比尔·戈尔（Bill Gore）为了追寻自己的理想，辞去了在杜邦公司（DuPont）的工作。他认为聚四氟乙烯（PTFE），也就是我们常说的特氟龙（Teflon）有着巨大的发展前景，于是在这一年，他和妻子维芙（Vieve）一起在自家地下室成立了戈尔公司（W. L. Gore & Associates）。这是一个非常和睦的公司，每个人都彼此熟悉。但随着他们的儿子鲍勃（Bob）发现了多孔聚四氟乙烯（ePTFE）这种新的聚合物之后，比尔和维芙所创建的这家公司的发展方向就被永久改变了。

多孔聚四氟乙烯通常被称为“戈尔特斯”（GORE-TEX）面料，它在医疗、纺织和工业市场有着广泛的用途。这家低调的、家庭作坊式的公司迟早要走出它的地下室总部，搬进新的工厂。公司的生意日渐兴隆，而随着市场需求的增长，工厂规模和工人数量也随之激增。

戈尔有一天走进工厂车间，发现很多员工都是生面孔。现在公司规模太大了，他已经不认识手下那些人，直觉告诉他，这样对他本人、员工和公司都不是件好事。戈尔认为，要保证工厂顺利运转，员工之间的友情和团队精神必不可少。经过一番思考后，戈尔推断出，如果要维持员工间的友情和团队精神，一个工厂只能容纳 150 个人。这就是那个神奇数字的由来。

戈尔并不想靠扩大现有工厂规模来提高生产效率，而是要建立多个全新的工厂。有时候，这些新工厂会紧挨着旧工厂，并且每个工厂的人员规模都不超过 150 人。事实证明，戈尔的发现是惊人。在这种

模式下，公司业务飞速发展。同样重要的是，员工之间的人际关系非常稳固，而且他们具有非常强的合作精神。如今，这家仍然家族化经营的公司年销售额达到 32 亿美元，并在全世界雇用了超过 10 000 名员工。即便如此，在筹建新工厂或办公室时，他们仍将人数限制在 150 人左右。

虽然戈尔是在自己观察的基础上作出本能判断的，但他能够得出 150 人这个上限却并非巧合。英国人类学家、牛津大学实验心理学系教授罗宾·邓巴（Robin Dunbar）也得出了同样的结论。邓巴教授指出，一个人所能维持的紧密人际关系的人数上限不超过 150 个。“换句话说，”他喜欢这样打比方，“如果你走进一间酒吧，里面碰巧有大概 150 个人在喝酒，那么你在没有得到别人邀请的情况下和他们喝酒，也不会有任何尴尬的感觉。”

最早的智人群体住在以狩猎和采集为主的部落中，人数是 100 ~ 150 个。阿米什人（Amish，阿米什人是基督新教再洗礼派门诺会中的一个信徒分支，以拒绝汽车及电力等现代设施，过着简朴的生活而闻名。——译者注）和哈特派信徒（Hutterite，哈特派属于基督教孟诺教的一支，于 1528 年起源于瑞士，后来为了逃避迫害，于 1870 年全部教徒迁移到了美国南达科他州。——译者注）的群居规模都在 150 人左右，甚至于美国海军陆战队的连队规模也是大约 150 人。

这个神奇的数字就是我们天生能管控好的紧密人际关系人数。如果大于这一数字，而且在没有严谨的社会体系、森严的等级制度和官僚制度来管理人口规模的情况下，我们的人际关系就会崩塌。这正是高层领导者必须信任中层管理者的原因，因为如果要建立信任感和合作精神，没有哪个人能够有效管理大量的人员。

如果仔细研究，你就能明白少于 150 人的群体能够发挥其最佳潜能的原因。第一个原因就是时间。时间是恒定不变的，每天只有 24 个

小时。如果我们在每个认识的人身上花 2 分钟时间，就不能深入了解他们，也不太可能形成牢固的信任关系。

第二个原因则是我们的脑容量。我们根本无法记住每一个人，这也是邓巴教授所说的 150 人只是一个大概数字的原因，有些人记得的人数多些，而有些人则记得少些。

此外，正如邓巴在他的研究结果中所指出的那样，当群体数量大于 150 人时，人们就不太会努力工作，也不太会相互帮助。这是一个相当重大的发现，因为许多企业一直想通过降低运营成本的方式实现业绩增长，却忽略了人际关系的效率。归根结底，正是这种人际关系的力量，才有助于组织进行规模化经营。

许多人认为，随着互联网的普及，“150 定律”将会过时。互联网帮助我们与大量的人沟通，提高我们的沟通效率，从而赋予我们维护更多人际关系的能力。事实证明，情况并非如此。我们的人类特质再次胜出了。即使你在 Facebook 上有 800 位朋友，但在私下里，你可能根本不认识他们，而他们也不认识你。

新闻记者瑞克·莱克斯（Rick Lax）曾在《连线》杂志（*Wired*）上发表过一篇文章，他说，如果你能坐下来，尝试直接联系 Facebook 上的好友，很快就会发现“150 定律”仍然在起作用。他在网络上有近 2 000 名“朋友”，但让他惊讶的是，在这些朋友中，他真正认识的没几个，而这些人中也没几个真正认识他。

在小型组织中，领导者对每一个人都了如指掌，因而更容易有的放矢地照料他们。出于显而易见的原因，我们更愿意照顾那些私下很熟悉的人，而不是那些我们根本不了解的人。如果车间里的某个人知道谁是会计，而会计又知道谁是机械师，那他们就很可能相互帮助。

如果一名领导者私下里认识集体中的每一个人，那么，对这个集体的关心就变成了他个人的职责。于是他开始探望那些自己有责任照

料的人，如家人一般对待他们。同样地，集体里的那些人也开始体验到归属感。

例如，在一个 40 人左右的海军陆战队连队中，他们通常会把长官称为“我们的中尉”（Our Lieutenant），而把接触不深或不常露面的高级军官只称为“那位上校”（the Colonel）。**当领导者与跟随者之间的相互归属感开始瓦解的时候，当不拘礼节被形式主义所取代的时候，那就意味着这个集体已经太大了，无法再进行有效领导。**

这意味着对于一些大型组织来说，管理大规模的员工队伍并维护“安全圈”的唯一途径，就只能依赖于等级制度（如图 5.1）。一位 CEO 可以在抽象意义上“关心”自己的员工，但除非这种抽象性减轻一些，否则他的关怀就是一种虚情假意。

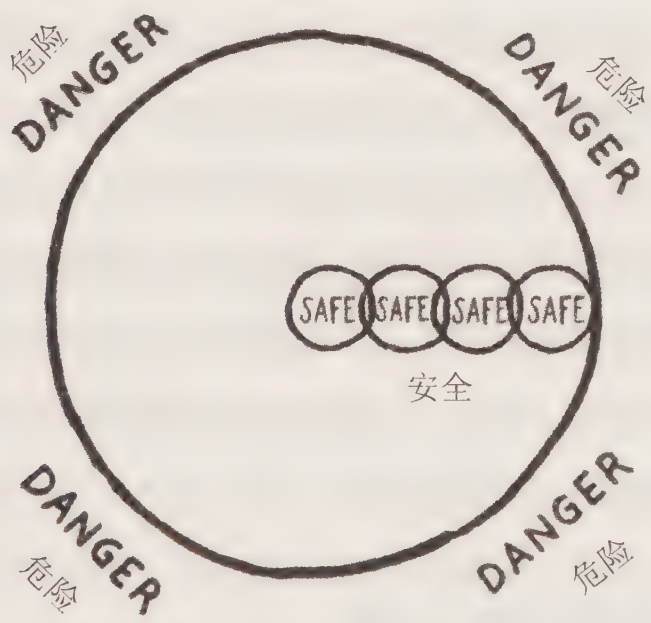

图 5.1　大型组织的安全圈

真正规模化经营的唯一方法，就是给各级管理层授权。我们不能再把他们视为操控员工的管理者，相反，管理者必须靠自身实力成为领导者，这意味着他们必须承担起关心和保护下属的职责，同时还要

相信自己的上司会保护好自己。邓巴教授认识到，在那些拥有成千上万雇员的大规模公司当中，员工通常不会被分散为少于 150 人的团体。在这种公司里，员工们在工作之外结交的朋友要多于在工作中认识的朋友。与规模越大的人群打交道，我们就越不大可能跟他们建立任何形式的信任关系。

有一次，我有幸参加了一家大型社交媒体公司在北加州旧办公楼举办的参观活动（我不方便说出这家公司的名字，因为在进入大楼参观前，该公司要求每位参观者都要签署一份严格的保密协议）。这家公司的办公场所是一个很大的、阁楼式的开放空间，办公桌依次排列，员工们一起在这里办公。设立开放空间的目的，就是为了鼓励开放式沟通。安排这次参观的经理说了一句非常有趣的话，让我想起了邓巴理论。

他告诉我，他们公司之所以能不断成长，在一定程度上是因为它拥有一种令人惊叹的企业文化，那就是团结、分享和开放式沟通。公司认为，这种企业文化来源于办公室的开放式布局。因此，在公司的成长过程中，他们保持了我在参观办公楼时所看到的办公室布局。但出于某些他们无法解释的原因，合作精神和开放式沟通并没有随着公司的成长而有所提高。实际上，正如那位经理所承认的那样，事情刚好相反。邓巴定律再次发挥了作用。

规则 3：与你帮助过的人见面

2010 年，宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学教授亚当·格兰特（Adam Grant）开始着手研究他所在学院募捐部的效率问题。他想弄清楚哪些工作富有成效，哪些效果不佳。这项任务很简单：让员工打电话给自己的校友，游说他们为一项奖学金捐款，为那些家庭困难的学生提供学费，帮助他们读完大学。格兰特告诉这些筹款人员，要向捐

赠人描述大学现在严峻的财政状况，以及未来受助者在学业上令人印象深刻的成绩。然后，筹款人员要告诉校友，学校现在要增加各学科的投入，例如计算机科学或工商管理学，从而帮助国家塑造下一代领导人，毕竟这批学子是新兴经济的未来劳动力。所有人都认为这样的说法很有鼓动性。

然而，虽然筹款人员尽了全力，效果却不甚理想。即使对大学糟糕的财政状况所带来的影响进行了大量研究，募集到的资金也没有提升。此外，这项任务具备一项乏味工作的所有特点：重复的任务、长时间坐着不动，偶尔还遇到态度粗暴的顾客。毫无疑问，募捐部的人员流动率相当高，因而造成整个部门的士气更加低落。因此，格兰特想到了一个提高筹款人员效率的主意，而这只需要 5 分钟。

格兰特教授安排那些接受奖学金的学生来到办公室，花了 5 分钟时间向筹款人员介绍奖学金如何改变了这些学生的人生。学生们告诉筹款人员，他们是如何地对募捐部的努力工作感恩戴德。尽管这些因筹款人员的努力而受益的学生只在那里待了很短一段时间，效果却十分惊人。在随后一个月里，筹款人员的周平均筹款量提高了 400%。在另一项类似的研究中，在与受捐人见面后，筹款人员给校友打电话的时间增加了 142%，筹到的款项金额增加了 171%。

作为社交型动物，当我们在工作上投入时间和精力后，就想迫切看到实际且直观的影响，而且我们希望因此而受到激励，今后才能有更好的表现。这个逻辑关系似乎符合米尔格拉姆的研究结果。**当我们亲眼看到自己的决定或工作所产生的积极影响时，不但会觉得自己的付出是值得的，而且它还会激励我们更加努力工作，奉献更多。**

格兰特的这个实验还有另外两个对照组。第二个小组没有接受学生的拜访，他们无论在销量增长还是电话沟通时间方面，都没有任何提高；第三个小组只是听经理形容奖学金对学生有什么意义，他们的

业绩也没有增长。换句话说，无论老板告诉我们工作有多重要，也不如我们亲身感受来得真切。

美国富国银行（Wells Fargo Bank）信贷部也曾有过类似经验。他们邀请一位客户来到银行，描述他如何利用贷款购买房子或还清债务，从而彻底改变了自己的生活。这种方法对信贷部职员产生了强烈的刺激效果，他们希望帮助更多的人实现同样的生活。员工能亲眼看到自己的工作对他人生活的影响，这是一个重要的转变，因为他们看待工作的角度不同了，并且从工作中找到了一种使命感。他们上班不再是为了推销贷款，而是为了帮助别人。许多员工或许并没有意识到自己的转变，但这并不重要。

另外一项研究发现，向放射科医生展示患者的照片，能显著改善他们诊断结果的精确性。这进一步证明，当我们在重视结果的同时，如果能更人性化一些，就可以显著提高工作的质量。

亚当·格兰特还进行了一项与社区康乐中心救生员有关的研究。实验分为两组，第一组救生员从其他救生员那里得到一份誓词，是关于他们的工作如何帮助他们实现个人目标的；第二组救生员拿到的则是一份关于救生员如何拯救游泳者生命的第一手资料。结果，第二组救生员比第一组救生员展现出了更高的工作积极性，而且他们会花更多时间去帮助游泳者。

我们很多人会说，这样的结果一点儿也不让人惊讶，毕竟孰优孰劣太明显了。真的是这样吗？格兰特曾对几千名公司高管做过一次问卷调查，希望发现工作的价值感对他们到底有多重要。

调查结果显示，只有 1% 的高管认为经理人应不厌其烦地向员工宣扬工作可以改变世界。更常见的情况是，许多公司想解释工作给我们的生活带来的价值，以及达成目标后我们自己可以获得的利益，而非他人获得的利益。但是，请记住人类的生物特性：我们天生就是具

有合作精神的物种，当我们知道自己正在帮助他人时，会受到生理上的鼓舞和激励。

这正是我喜欢“慈善水资源基金会”（Charity:water）这个组织的原因之一。如果你给他们捐赠一笔善款，这笔善款会全部被用于他们所支持的事业，即把干净的饮用水送到缺水的 7 亿人手中。除此之外，他们还会给你一张水井的照片和这口井的全球 GPS 坐标，没错，就是用你捐赠的钱打的井。虽然亲自去一趟非洲见一下你资助的人会更好一些，但是看到你捐赠的善款所带来的善果也很有震撼力。

遗憾的是，大多数人从未与那些跟我们工作有关联的人见过面。对于绝大多数人来说，我们最接近的“看得见”的结果就是报表上的评估数字，或者报告中关于“客户”喜欢什么的文字内容。如果报表图案中的曲线处于上升趋势，我们就知道自己做得不错，会为我们的成就而自豪。

领导者总是从数字中感受到一些东西，然后才为员工着想，但从生理学角度来说，我们投入更多时间和精力的目的却刚好相反，我们想为员工着想，然后才去考虑数字的问题。对于社交型动物而言，我们的使命感应该永远是人性化的，这才合乎情理。

规则 4：给他们一点时间，而不仅是金钱

让我们假设一下，你现在准备搬到新房子去，为了给你帮忙，你的一位朋友帮你支付了搬家公司的费用，这笔费用高达 5 000 美元，你觉得这位朋友确实大方。另一位朋友则来到你家，帮你打包行李、把东西搬上车，和你一路跋涉来到新家，然后又帮你卸车、打开包装的行李。两周后的同一天，这两位朋友都需要你帮忙，你更倾向于帮那位帮你支付搬家费用的朋友，还是花时间和你一起搬家的朋友？

货币是有形资源或人力的抽象载体，它是一张期票，用于支付未

来的货物或服务。与人们在某些事物上投入的时间和精力不同，货币的价值来自它所代表的东西。而作为一种抽象载体，它对我们的原脑层并没有真正的价值，因为原脑层只会判断食物和住所的真正价值，或者判断别人的行为给我们带来多大程度的保护和安全感。对于那些给予我们很多钱的人，我们的大脑不一定会认为他们的行为比那些愿意为我们付出时间和精力的人来得重要，因为后者给予我们的保护感更强一些。

无论在社区还是公司里，我们都迫切需要在同伴中间寻找安全感。因此，我们生来就重视那些为我们付出时间和精力的人。相比于金钱的相对价值（例如，100 美元对于一个大学生来说是一大笔钱，但对于一个百万富翁来说只是九牛一毛），时间和精力才具有绝对价值。无论我们贫穷或富贵，也无论出生在何时何地，我们一天都只有 24 小时，每年都只有 365 天。

如果某个人愿意把他拥有固定数量或有限数量的东西给予我们，这将是一种不可兑换的商品，我们会把它视为具有更高价值的东西。

如果我们把金钱挥霍掉了，还可以挣回来（特别是在现代社会），但我们可能都有类似的经验，那就是在开会、看电影，甚至在看这本书的时候，会对自己说："这段时间失去后，就再也找不回来了。"倘若你现在停止看这本书，还可以节省点时间，但我没法弥补你看到这段文字之前逝去的时间，实在抱歉。

不光时间如此，精力也是一样。如果一位家长去看自己的孩子参加足球比赛，但在赛场上却一直在埋头看自己的电子移动设备，只有在听到欢呼声的时候，才抬头看一下场上状况。可能这位家长付出了自己的时间，却没有付出自己的精力。

孩子的目光会不时透过人群寻找家长，却看到家长忙于打字或给办公室同事发邮件，或者做些其他事情。不管这位家长出于什么原因，

只要是没有聚精会神看自己的孩子比赛，就相当于浪费了自己和孩子的时间。

这个道理也同样适用于职场。如果我们在办公室里边看邮件边和别人谈话，或者边开会边玩手机，也是在浪费自己和别人的精力。可能我们能听到别人所说的话，但说话的人却感受不到我们在倾听。在这种情况下，你就失去了建立信任感的机会，同时也失去了“关心下属的领导者”的形象。

正如父母不能用礼物换来孩子对他们的爱一样，**公司也不能用工资和奖金买来员工的忠诚**。忠诚是一种非理性的意愿。忠诚的人即使面对再多的金钱诱惑，也不会放弃自己的组织。在关键时刻，当我们感受到公司领导者愿意付出自己的时间和精力来帮助我们的时候，就会产生忠诚感。有些上司只知道在下属达成目标时给予奖励，而有的上司则会付出大量时间帮助他们，相比较而言，下属会认为上司为自己付出时间更难得。

如果有一位同事告诉你，他们在周末捐了 500 美金给慈善组织，你会怎么看待他们？我们会觉得他们是好人，但有可能好奇他们为什么要告诉我们这件事情。 他们想获得奖章或者其他东西吗？如果另一位同事告诉我们，他们自愿牺牲周末的时间帮助市中心贫民区的学校粉刷墙壁，你又会怎么想？“那太酷了！”我们心里会想，“我应该比他做得更多。”只要听说某个人为别人付出了时间和精力，就能激励我们也想为别人付出更多。这是你的血清素在发挥作用。

虽然我们可以通过给予别人金钱而获得短暂的愉悦感，但这种感觉不会持久，也不能影响到别人对我们的看法。某个参加慈善筹款长途竞走的人，会觉得这件事情能实现自身价值，并且能比那些单纯捐款的人做更多的事情来提高自己的社会地位。

付出时间和精力确实比付出金钱更能影响别人对我们的印象。一

位 CEO 如果名声不好，那么他也无法通过向慈善组织捐款的方式来赎回名声，因为这样的行为对于集体而言并不具有价值。相反，如果一位在员工心中非常有地位的 CEO 偶尔犯下过失，员工会对他更加宽容，因为大家相信他所做的一切都是为了保护员工的利益。

作为组织的领导者，不能仅仅靠金钱来激励自己的经理人去关怀下属。不过，领导者可以多花点时间和精力关心经理人，同样的，那些经理人也愿意付出更多时间和精力在下属身上，而这些下属也相应地更乐于向自己的直接下属付出时间和精力。在这个链条的末端，处于外联岗位的员工就能更好地对待客户。

这就是人的生物特性在起作用。当有人为我们付出时间和精力的时候，血清素和后叶催产素让我们产生愉悦感，从而激励我们为他人付出得更多。企业是人类的事业，这可能正是“企业”一词在英文中也有“伙伴”（Company）之意的原因，因为它依靠人与人之间的相伴，组成了一个整体。与伙伴为伍才是最重要的。

规则 5：耐心点——“7 天与 7 年”定律

最近，我和一位女士初次约会。那是一次美妙的约会，我们共处了将近 8 个小时，先是一起吃了早餐和午餐，然后在城里四处闲逛。在参观了一家博物馆后，我们又一起共进了晚餐。我们一直在聊天，时而微笑，时而欢快地傻笑，甚至在认识几小时后就开始牵手。那次美妙的约会之后，我们就决定结婚了。

当你看到上面那句话的时候，是不是吓得整个人缩了一下？这很正常。每当我们听说类似的故事，第一反应总是“太疯狂了”。但是，在我约会那天，你没在场。我发誓，我和她真的是一见钟情。

事实上，我们凭直觉就能知道，人与人之间不可能通过一次约会或相识一周就形成牢固的信任关系。相反，如果我告诉你，我和那位

女士已经交往了 7 年，但还是没有结婚，大多数人会想：他们之间发生了什么问题？

在一次愉快的初次约会或者求职面试之后，我们可能会产生强烈而积极的情感，但这种情感并不是爱情或信任感，更多的是由多巴胺驱动的感受，它告诉我们：“我已经找到了想要的东西。”由于这种感觉非常美妙，我们有时候会对其产生误解，以为这是一种稳定的情感，甚至于双方都是同样的感觉，但事实并非如此。这就是一见钟情的约会很快就化成泡影的原因。

有些人在入职几个月之后却被证明不适合组织。这是因为我们没有真正花足够多的时间去考虑自己是否真的能依赖这个人。仓促间做出的决定，就算它“感觉很好”，也不啻于一场赌博。你有可能获胜，但成功的概率很小。倘若我们在某个地方逗留了很长时间却没有归属感，那可不是一件好事。如果我们一个工作做了 7 年，却没有任何感觉，那你真的该换工作了。

人体内的系统试图帮助我们在这个社交型世界中寻找属于自己的方向，这样我们就可以发现那些更愿意奉献自己来帮助我们的人，并使我们成为“安全圈”的一部分。想了解某个人并建立一种能维系私人关系或职业关系所需的信任感，需要很长一段时间。

我们的世界缺乏耐心，这是一个追求瞬间满足的世界，是由多巴胺所统治的世界。如今，我们可以在谷歌上找到一切问题的答案，可以在网络上买到我们想要的物品，还可以同步发送和接收信息。我们不用再等一周的时间去看一场演出，而是随时都可以去看表演，因为我们已经习惯了想要什么就得到什么。这对于看电影或网上购物来说是件好事，但如果我们想与他人建立一种能经历风雨的信任关系，这就没有太大帮助了。信任感需要时间，而且没有什么应用程序可以加速这个过程。至于具体要多长的时间才能信任一个人，我手上没有相

关数据。我只知道这需要 7 天以上、7 年以下的时间。我还知道，这个过程对于某些人会比较快，而对于另外一些人则会比较慢。没人知道要多长时间，但它肯定需要耐心。

破坏性盈余：当自私的荷尔蒙供大于求

对人类这种原本就生活和工作在资源相对匮乏环境中的物种而言，过度地拥有某些东西，会产生一些根本性的问题，而这些问题会反映在那些能影响人类行为的力量上。4 万多年来，人类在大多数时候都活在勉强能维持生存的环境中，很少有物质特别富足的时候。只有在大约 1 万年前，当我们首次成为农民，不再靠狩猎和采集食物为生时，人类才开始了一种过剩经济模式。如今，我们的产出远大于需求，我们的组织规模也超出 150 人，还可以用自己的盈余物品与他人交换。我们可以承受比以前更多的浪费，并能负担起常备军队、知识分子和统治阶级的开销。

每当一个群体从勉强维持生存状态走向物资过剩状态，那些拥有最多剩余物资的统治阶级就会极尽所能地按他们的期望去塑造社会。问题在于，他们是否利用手头的剩余物资创造了有利于社会或他们自身的变革？最富有的公司想尽一切办法游说立法者制定或取消某些法规，从而满足他们自身的利益，这样的做法不足为奇。他们拥有更多的资源可供使用，并且可以保护自身利益和实现进一步积累，但如果管理不当，这些组织的文化就会失衡。

我把这种不平衡的状态命名为“破坏性盈余”（Destructive Abundance）。当自私的追求与无私的追求失去平衡时，当由多巴胺驱使的行为战胜体内其他化学物质所提供的社会保护时，当保护结果甚于保护那些产生结果的人时，都会出现这种破坏性盈余。举个例子，

当运动员因关注比分而忘记参加比赛的初衷时，就是破坏性盈余在作祟。对于所有饱受破坏性盈余折磨的组织而言，都存在着一个能让我们引以为戒的清晰模式。在这些组织中，其组织文化几乎都没有得到妥善管理，而且几乎都有一位不用心履行职责的领导者。一旦这种力量真的发挥作用，组织的完整性便开始遭到破坏，合作精神也让位于内部斗争，直至员工成为像电费单一样可以管理的商品。

当挑战被诱惑所取代时，破坏性盈余总会如影随形。

第6章

挑战与诱惑

破坏性盈余

高盛如何从“追求长远贪婪”的绅士组织，变成了吞噬股东利益的流氓？

3M 公司的工程师为什么勇于分享失败的发明，最终创造了全球几乎人手一件甚至数十件的特殊产品？

面对企业文化与内外部人员利益的双重压力，领导者应该如何履行“契约”？

领导力第 1 课：企业文化塑造企业

古斯塔夫·利维（Gustave Levy）是高盛公司最德高望重的高级合伙人，他被人们亲切地称为“古斯”。他喜欢用“追求长远的贪婪”来形容高盛的运营模式。在 1970 年，当时的高盛公司被誉为“绅士的组织”，它相信伙伴的力量，并且要为客户和公司做到最好。

鉴于高盛如今的名声，这种说法听起来很可笑，但高盛的银行家当时被称为“亿万富翁童子军”，因为他们似乎永远要为客户做正确的事情。“追求长远的贪婪”是指为了客户的利益，公司有时候在短期内遭受损失也是值得的，因为由此带来的客户忠诚度和信任感肯定会适时地产生回报。事实也的确如此。

被牺牲的企业文化

和许多具有强势文化的组织一样，高盛公司多年来稳步成长，而它的竞争对手却一直苦苦挣扎或者已经倒闭。从 20 世纪 70 年代到 20 世纪 90 年代初，高盛似乎从不犯错。“直到 90 年代之前，它在业界一直享有盛誉。”新闻记者、《追逐高盛》（*Chasing Goldman Sachs*）一书

作者苏珊·麦吉（Suzanne McGee）这样写道，“如果高盛承接了某家公司的首次公开募股（IPO）项目，那就相当于这家公司获得了‘好管家’（Good Housekeeping）的认证标志。”

虽然我们不可把高盛的企业文化浪漫化（正如我们不可把“最伟大一代”浪漫化一样），但毫无疑问，它曾被看成是华尔街的金科玉律。和所有强势的企业文化一样，要想成为高盛的一员也是一件很困难的事。我所说的困难，并不是以学术标准衡量，而是指一些更难的事情。有一段时间，即使学习成绩最优秀的人，也无法保证一定会在高盛觅得一职。想要在高盛立足，应聘者必须完全适应高盛的企业文化，他们要把企业利益放在个人利益之上。作为高盛的合伙人，一定要觉得自己能信任下属，而不是觉得下属可以让自己变得富有。相应地，下属也要相信“追求长远的贪婪”这种企业文化。正是因为高盛的文化建立在如此高的品行标准之上，它才能在困难时期表现出色。当其他公司的员工正忙于拯救自己，甚至弃船而逃时，高盛的员工却能抱团取暖，帮助高盛这艘巨轮在波涛汹涌中得以保全。

但随后发生了一些事情。从 20 世纪 90 年代开始，这种伙伴式的企业文化开始衰落。到了 1999 年公司上市后，衰落开始加速。一种新的思维方式趁机在高盛占据了主导地位。“在高盛公开发行股票时，那些稳健的财务政策几乎消失得无影无踪。”哈佛大学法学教授劳伦斯·莱西格（Lawrence Lessig）在 CNN 网站的一篇专栏中指出，“大胆的（有时甚至是鲁莽的）实验（指所谓的财务改革）为像高盛这样的公司创造了难以置信的盈利机会。”

在这种氛围中，这家迅速扩张的企业开始接纳另一种经纪人，这种经纪人显然比公司以前占据领导岗位的投资银行家更具有攻击性。如今，高盛公司在吸收新人时，看重的是应聘者的求学背景和此前的成功经验，而不是看他是否适应高盛的企业文化。

新经纪人的到来引起了一些人的不满。他们是这个公司的缔造者，而且耗费毕生的精力来维护和保护公司文化，他们为此而感到骄傲。公司因此而分裂成两个不同阵营：老高盛人阵营和新高盛人阵营。前者的文化是建立在忠诚和“追求长远的贪婪”基础上的，并且体内有着均衡的社交型化学物质；而后者则以数字和短期目标为基础，并且身上带着一种倾向于多巴胺的不平衡感。

高盛让越来越多新人进入公司，许多人一心追求财富和地位的最大化，有时候甚至不惜以牺牲企业和客户长远利益为代价。这样做使公司文化和整体声誉受到了更多损害，并最终影响到公司的决策。

威廉·科汉（William Cohan）在他的著作《高盛如何统治世界》（*Money and Power, How Goldman Sachs Came to Rule the World*）中强调了这点。他在书中写道：“20 世纪 90 年代初，高盛首次因经济衰退而裁员（并非因个人业绩不佳），这次裁员让公司元气大伤。”想想看，在那之前，高盛一直不接受裁员观念，显而易见，有些事情已经发生了改变。

到了 2010 年，由于高盛在次贷危机中所扮演的角色，以及公司在收到政府救助几个月后向股东分发巨额红利的行为，使得高盛本来就已受损的声誉降到了历史最低点。它不再是华尔街最值得信赖的公司，而是变成一个投机过度的贪婪象征。公司的 CEO 劳埃德·布兰克费恩（Lloyd Blankfein）甚至在 2009 年 11 月发表了一份道歉信，他在信中说道：“我们做了一些明显错误的事情，我们有理由感到后悔，并为此向公众道歉。”但这份道歉信为时已晚，更何况许多人觉得这次道歉只是一种敷衍。

高盛的领导人不再被称为“童子军”，他们更多时候被人们当成骗子。这样的故事情节不只发生在高盛身上，我只是借高盛的案例表明在各行业中许多公司的经历。

每一种文化都有其历史、传统、语言和象征。当我们认同某种文化的时候，就是明确表示自己属于那个群体，并且与别人共享一套价值观和信仰。在某种程度上，我们可以通过国籍或者所在组织来定义自己所属的文化。例如，我可以说自己是一个美国人，或者说我是一个海军陆战队员。但这并不意味着我们每天都要思考自己的文化特征。然而，当我们远离集体，或者我们所属群体受到外部威胁时，文化认同感就变得更加重要了，它甚至能成为我们最看重的东西。还记得“9·11”事件发生后，美国民众是如何团结一心的吗？

在强大的企业文化中，员工会形成类似的依附感，他们会以一种非常个性化的方式认同企业。西捷航空（WestJet）是加拿大一家很有特色的廉价航空公司，有点类似于美国的西南航空（Southwest Airlines），它的员工从来不说自己为西捷航空工作，因为这种说法听起来就像这只是一份工作。他们把自己称为“西捷人”（WestJetters），这就是一种认同感。当我们缺乏归属感的时候，印有公司标志的 T 恤衫就只能作为睡衣，反之，当我们有归属感的时候，就会在公共场合自豪地佩戴公司的徽章。

> **在弱势文化中，我们不再做‘正确的事情’，而是偏向于做‘对我有利的事情’。**

当文化标准从个性、价值观和信仰变成业绩、数据和其他由多巴胺所驱动的、缺乏人情味的指标时，人类体内能控制行为的化学物质就会失去平衡，而我们的信任感和合作精神也随之被削弱。就像是往一杯牛奶里加水一样，最终，文化特征被淡化，失去了其优秀和健康

的因子，这时候它只是外表看起来像牛奶，或者稍微有点儿牛奶的味道而已。我们失去了历史感、对过去的责任感，以及共有传统的感觉。在这种“不在乎归属感”的弱势文化中，我们不再做“正确的事”，而是偏向于做“对我有利的事”。

过去，为高盛工作带有更多的象征意义。高盛不只是一个上班的地方，对于那些能适应高盛文化的人来说，为高盛效力，代表着他们是什么类型的人。这份工作就是告诉客户，他们可以从高盛人身上得到什么，它在大多数情况下能给人以积极的感受。人们会为能够在高盛工作而感到自豪，但高盛的领导者并没有保护好这种长期以来建立的传统。

19 世纪伟大的思想家歌德曾说过：“从一个人如何对待那些与他毫不相干的人，可以很容易判断出这个人的性格。”如果说性格能描绘一个人的想法和行为，那么一个组织的文化描绘的就是一群人的性格，以及他们作为一个整体时如何思考和行动。具备强有力文化的公司，其文化必然推崇善待所有人，而不仅仅是那些在当下给他们支付工资或帮他们赚钱的人。

在一个有着强有力文化的企业中，员工会感受到来自上司的呵护和同事的支持，而在一个软弱的文化氛围中，人们会觉得他们的安全感主要来自于政治斗争能力、自我实现能力，以及自我保护能力（当然，有些人比较幸运，能得到一两位同事的帮助）。正如一个人的性格决定了他在朋友心目中的价值一样，一家公司的文化也决定了它在那些慕名者心中的价值。**公司的业绩有涨有落，它的文化是内部员工和其他利益相关者唯一可以依靠的东西。**

不妨留意一下人们在形容自己与工作的关系时所使用的词语，这是一件很有趣的事。如果他们使用“爱”或“自豪”这样的字眼，就代表他们心中充满了与血清素和后叶催产素相关的情感。在高盛的案

例中，员工缺少的正是这两样化学物质。“我没有安全感。”高盛的一名在职雇员对我说。她说：“我随时可能失去这份工作，高盛是个冷酷无情的公司。”她所说的冷酷无情，就是指公司文化中缺少换位思考的氛围，而当一家公司缺乏这种情感能力时，恐惧感和其他具有破坏性的情感和行为就会占上风。

一名 2000 年前后在高盛工作的雇员非常了解其文化的转变过程。他形容高盛弥漫着一种冷酷无情的氛围，经理让顾问团队为了争取某个项目或某个客户而互相竞争。在他的口中，高盛是一个没有信任，员工得不到尊重的地方，而最重要的是，在事情出差错后，没人愿意承担责任。在这样的环境里，人们不惜一切代价要取得胜利，甚至于不惜以排挤同事来达到这一目的。也难怪这名前雇员和几乎他的所有同事都放弃了在高盛工作所获得的社会地位（这个地位可能是当初高盛仍受人尊重时获得的），在两年内陆续跳槽去了别的公司。这样的公司氛围，对于那些想保持理智和快乐的人来说，简直太难以忍受了。但是，公司领导层居然容忍这样的文化继续存在。

2012 年 3 月 14 日，《纽约时报》刊登了时任高盛执行董事格雷格·史密斯（Greg Smith）的一篇专栏文章。他在文章中宣布自己要从已经效力 12 年的高盛辞职，而且该决定立即生效。他在文中还提到了高盛公司“有毒的”企业文化：“企业文化是高盛之所以能成为一个伟大公司的秘诀，帮助我们在过去的 143 年一直赢得客户的信任。过去高盛的文化不仅围绕着盈利，因为这一点不足以使一个公司在这么长的时期里屹立不倒。

“高盛人一直为公司感到骄傲，对自己所从事的事业满怀信仰。然而，在过去很多年，我环顾四周，发觉曾经使我热爱这份工作的文化已不复存在，我不再为它感到骄傲，不再对自己从事的事业充满信心。曾几何时，领导意味着理念，意味着树立榜样以及做正确的事，而现在，

如果你能够为高盛赚到足够的钱（并且没有杀过人），你就能升职，更具影响力……以后，当历史书描述高盛时，可能会回忆起在劳埃德·布兰克费恩和总裁加里·科恩（Gary D. Cohn）的管理下，高盛失去了对公司文化的控制。”

当我们评价对工作的“感受”时，通常会对工作环境做出反应，而不仅是针对工作本身。如果公司文化把工作环境从“我们喜爱工作的地方”变成了“我们要为获得某种个人利益而去上班的地方”，员工就会把矛头指向公司的领导者。人们会对自己的工作环境做出反应，而要建立什么样的工作环境，完全取决于领导者。

不管批评者怎么看，在高盛工作的大部分人并非坏人。然而领导者所营造的工作环境却有可能让他们做出一些坏事。作为人类，我们的行为会受到工作环境的显著影响，无论这种环境是好是坏。

在2008年11月，一群恐怖分子携带自动武器袭击了印度孟买的多个地方，杀害了超过160人。泰姬陵皇宫酒店也是遇袭场所之一，但与众不同的是，这家酒店员工在危急时刻曾拼死保护他们的客人。

据说，酒店的几名电话接线员在袭击发生时已经安全逃离了酒店，但随后他们又返回现场，打电话给客人，帮助他们逃生。还有一些厨房员工组成一道人墙，为那些试图逃离这场屠杀的客人提供保护。当天，在酒店中遇袭身亡的31人中，近半数都是酒店员工。

哈佛商学院的教授罗希特·德什潘德（Rohit Deshpande）在研究泰姬陵皇宫酒店恐怖袭击案时，酒店高管告诉他，他们无法解释为什么员工会做出如此英勇的行为。可原因是显而易见的，这正是酒店领导者长期倡导的企业文化所致。作为世界

上最好的酒店之一，泰姬陵皇宫酒店坚持认为，员工应把客人利益置于公司利益之上。实际上，酒店员工经常因这样做而受到公司奖励。

与高盛如今的企业文化不同，泰姬陵皇宫酒店在甄选人员时，并不十分看重他的级别和出身。例如，他们知道，来自二等商学院的毕业生通常比顶级商学院的学生更懂得善待他人，因此他们更愿意从二等商学院招聘员工。在人员升迁方面，酒店把尊重和换位思考能力看得比天赋、技能或积极性更加重要。

被雇用后，员工的意愿得到了鼓励和强化，这会反过来形成一种强大的企业文化，员工在这样的环境中被充分信任，可以尽情发挥自己的才能，而不是循规蹈矩。泰姬陵皇宫酒店的领导层知道，他们的员工会自觉做正确的事，而不是做那些只对个人利益有利的事。有什么样的企业文化，就会塑造出什么样的员工。

大型投资银行的 CEO 会为自己的公司有那种“流氓交易员”而感到震惊，因为这些交易员只知道追逐个人利益和荣誉，并且做出一些有损公司其他成员利益的决定。我反而为这些领导者的反应感到惊讶。如果一家企业推崇自私自利的行为，我们还能指望什么？领导者会认为，如果每名员工都去“做正确的事”，自私自利的企业文化就不会有立足之地。然而，决定企业文化的不是员工，而是领导者。

不良文化催生不称职的领导

金·斯图尔特（Kim Stewart）正是这种文化环境的受害者之一。在到花旗集团（Citigroup）上班的第一天起，她就知道这里的企业文化不太对劲。她说：“我记得那天下班回家就对我丈夫说，我得少说些表现自己很聪明的话。”问题不在于她认为自己的上司或同事是傻瓜，

而在于他们都有一种威胁感（在一个没有强大“安全圈”的组织中，有这样的感觉很正常）。在办公室里，她总会感受到一种充满怀疑和猜忌的氛围。

斯图尔特回忆说，在 2007 年刚加入花旗集团投行部时，她马上想了解公司与客户达成交易的方式。她跑去询问上司，把自己对交易流程的理解说了一遍，想让上司帮忙确认一下。这位上司也的确这样做了。但后来她的第一桩交易却搞砸了，为什么会出现这种状况呢？事后她才发现，原来她的上司担心一旦她出人头地，就会威胁到自己在公司中的地位，所以在给她讲解交易流程时，故意遗漏了一个重要环节，给她的实际操作埋下了隐患。似乎他故意让斯图尔特出岔子，这样才可以显示出他的业绩优秀。

“在花旗集团，”斯图尔特说，“总有一种‘我不想别人和我知道的一样多’的感觉，否则‘我’就会成为可有可无的人。”这种行为所导致的后果就是自我保护。这是人体内皮质醇含量过高，企业文化缺乏安全感的典型特征。在这样的文化氛围中，人们把一些有价值的信息隐藏起来，以保护个人或一小撮人的利益，即使这样做会牺牲其他成员或整个组织的利益也在所不惜。斯图尔特回忆说，在公司里，每个人都害怕同事会超过自己，没人会有安全感；这种感觉不是来自公司裁员，而是公司文化本就如此。

一年后，金融危机使花旗集团遭受了巨大的经济损失，联邦政府对其伸出了援手。之所以会落到这步田地，主要是因为公司文化习惯于隐藏信息，而不是共享信息。人们不禁想：如果更多银行有着更健康、化学物质更平衡的组织文化，他们的员工不再感受到来自同事的威胁，那金融危机还会发生吗？

当然，裁员最终还是如约而至。2008 年 11 月，花旗进行了一轮堪称美国历史上最大规模的裁员。在一天之内，花旗发出了 52 000 份

解雇通知书，被解雇人员占员工总数的 20%。斯图尔特所在部门的员工被削减了一半以上，从原来的 190 人减少到 95 人，同时年终奖也减少了。当一切尘埃落定之后，大家认为公司的领导可能会变得谦逊一点，但事实并非如此。

相反，公司的文化氛围变得更差。斯图尔特记得，2011 年年末，公司终于扭亏为盈。当时，公司的一位常务董事成了她的新上司。在自我介绍时，这位董事对下属说，他只对三件事感兴趣：营业收入、纯收入和开支。他还私下对斯图尔特说："如果你认为我会成为你的导师，并且给你的职业生涯一些建议，那你就错了。"有什么样的领导，就有什么样的企业文化。

一种充满关爱的组织文化

我们都很熟悉便利贴，但大多数人不知道它从何而来。许多公司在开发产品时，先要想象这种产品是什么样的，然后再按想象中的样子制造出来。但 3M 公司发明便利贴及其许多衍生产品的方法很简单，那就是它的共享文化。

斯宾塞·希尔沃（Spencer Silver）被公认为发明便利贴的科学家之一。当时，他在位于明尼苏达州 3M 公司的实验室中埋头研发一种强力黏胶。遗憾的是，他并没有成功，不过他在偶然间发明了一种黏性非常弱的黏胶。以公司对希尔沃的工作要求来看，他确实失败了，但希尔沃并没有因为感到难堪而把自己的"失败产品"扔到垃圾桶里，也没有因为害怕失去工作而保守秘密，更没有为了有一天可以从中获利而对自己的研究成果秘而不宣。实际上，他与公司里的其他人共享了这个偶然的发明，希望有人能为这个产品找到应用途径。

真的有人做到了这一点。几年后，3M 公司的另一位科学家亚特·弗莱（Art Fry）在教堂唱诗班练习时，发现书签总是不能停在原处，它

不断地从乐谱上掉下来，滑落到乐谱架上，然后掉到地上，这让他很苦恼。他想起了希尔沃发明的那种黏性不强的黏胶，并意识到可以用这种胶来研制一种完美的书签。这就是便利贴的来历，它后来被公认为历史上最好的产品之一，这个产品有 4 000 个品种，在超过 100 个国家热销。

在 3M 公司，创新并非单纯来自教育背景或技术专长，而是来自企业文化中的合作精神和共享精神。与花旗集团领导者的思维模式形成鲜明对比的是，3M 公司深知，**当员工一起共事、分享想法，并能轻松地把彼此的工作成果用于自己的项目时，他们就能将工作做到最好**。在公司里，根本没有“这属于我”的观念。

如果换成另一家公司，希尔沃的那项失败发明或许不会来到弗莱的手上，但在 3M，情况就大不一样了。“在 3M，我们有一大堆好点子。”弗莱曾这样说，“我们从来不放弃任何想法，因为你永远不知道它会不会在以后派上用场。”这种思想的交叉碰撞，再加上公司对跨产品线共享理念的重视，使公司形成了一种团结协作的氛围，也让 3M 成为员工感到受重视的地方。

“创新源自互动”是 3M 公司上下最喜欢的格言之一。在公司内部，有一个名为“技术论坛”（Tech Forums）的定期聚会，公司鼓励不同部门的员工各抒己见。这种合作精神的一个明确体现就是，3M 公司 80% 的专利都是由不止一个发明人申请的。

这种文化与 3M 公司所处的行业无关。每个行业都有其特定的产品或服务，即使这些产品或服务的性质决定了该行业所需的合作行为较少，但整个行业也能因共享而受益。如果我们以新的视角审视自己的工作，就能做出巨大的改进。听取他人解决问题的方案，有助于我们解决自己的问题。通过学习，我们从别处得到知识，也把自己拥有的知识传递给他人。

看一下 3M 公司研发的产品，你就会惊叹于他们通过跨部门协作实现创新的手段。例如，负责为汽车行业研发产品的 3M 实验室科学家打算创造一种填充剂，用于修复车身凹痕。他们借用的技术，来自于 3M 实验室所发明的牙科产品，这是牙科医生用于制作牙印模的填充物混合料。再举一个例子，3M 拥有一项增强高速公路标志牌亮度的技术，这项技术后来被用于发明“微针头片”产品，它可以实现无痛注射。这种思维交互所带来的革新简直数不胜数。

3M 公司拥有的专利数量超过两万，仅在 2012 年，就有五百多项专利获得大奖。在经济形势非常恶劣的 2009 年，当其他公司为了节约开支大幅削减研发预算的时候，3M 仍然努力发布了上千种新产品。3M 的产品在生活中无处不在，但很多人通常没有注意到，因为我们已经对 3M 的产品习以为常了。如果日常用品像电脑贴有“内含英特尔（Intel）芯片”标签一样贴上“内含 3M 产品”的标签，那我们平均每天要看到 60 ～ 70 次这样的标签。

3M 的成功，不是因为公司管理层聘请了最优秀、最聪明的工程师（但我敢确定，他们会认为自己聘请的人是最棒的），而是因为他们拥有一种鼓励和奖励员工互帮互助、分享经验的企业文化。当然，3M 也有着自己的问题和官僚作风，但他们的确非常努力地促进员工之间的协作。

在一个“安全圈”里，当人们相互信任、彼此共享成功与失败的经验，分享他们已知和未知的事物时，必然会带来革新。这种变化是自然而然的。

领导力第 2 课：领导风格决定企业文化

他想掌管一切，他想成为领导者，没人能阻挡他，甚至连现任领

导者也不行。这就是萨达姆·侯赛因在伊拉克上台的秘诀。在他掌权之前，就与某些人和组织结成了战略联盟，这些盟友巩固了他的地位并帮助他崛起。掌权之后，他用金钱和地位笼络盟友，让他们保持对自己的“忠诚”。

他曾声称要站在人民这边，但他并没有兑现诺言。他站在了自己这边，站在了荣耀、名声、权力和财富的一边，而所有关于为人民服务的诺言都只是他争权夺利策略的一部分。

这种转变的问题在于，它营造了一种相互猜疑的组织文化。当这位独裁者大权在握时，一切都可以正常运转，而一旦他被推翻，整个国家在此后数年都会处于风雨飘摇之中。这种现象不仅存在于政局不稳定、独裁者当道的国家中，也不仅存在于美国有线电视网（HBO）的连续剧中，类似的情形也经常在现代企业中发生。斯坦利·奥尼尔（Stanley O’ Neal）2001 年在美林公司（Merrill Lynch）的崛起就是另一个例子。

以自我为中心

奥尼尔来自阿拉巴马州东部小镇韦道伊，他出生时正值美国“婴儿潮”的高峰期，他的爷爷曾是一名黑奴。长大后，他获得通用汽车（General Motor）的奖学金资助，考入了哈佛商学院。毕业后，他在通用汽车谋得一份工作，并在公司的财务部门迅速崛起。奥尼尔怀揣着更远大的目标，因此，虽然对金融业务缺乏真正的兴趣和经验，他还是跳槽到了华尔街。作为少数几个身居美国银行业高层的非裔美国人，他曾有机会成为我们这个时代最伟大的领导者之一，并成为美国梦的象征，但他却选择了另一条人生路。

1986 年，奥尼尔加入了美林公司，并且在短短几年时间里成为公司垃圾债券部门的负责人。颇具讽刺意味的是，在他的领导下，该部

门后来成为美国最大的垃圾债券交易商，而此前第一把交椅由德崇证券(Drexel Burnham Lambert)的迈克尔·米尔肯(Michael Milken)占据。米尔肯于 1990 年承认自己犯下了证券诈骗罪。

后来，奥尼尔接管了美林公司庞大的财务部门，最终成为公司的 CEO。当互联网泡沫在 20 世纪 90 年代末破灭的时候，他迅速裁掉了数千名员工。奥尼尔的大胆作风不但给他的上司、时任美林公司 CEO 戴维·科曼斯基（David Komansky）留下了深刻印象，也让外界见识了他的冷酷无情。2001 年年中，在科曼斯基的支持下，奥尼尔挤掉了其他几位竞争者，成为了公司总裁。但是，他想要的远不止这些。

奥尼尔想推翻美林以员工为中心的企业文化，因为他一直将这种企业文化视为障碍。一直以来，美林公司被员工亲切地称为“美林妈妈”(Mother Merrill)，从这个称呼可以看出，美林的企业文化也有过平衡的、人性化的历史。这是一家员工喜欢为之效力的公司。

然而奥尼尔非常鄙视这种文化，他认为这种文化软弱且不够专注，会妨碍他对公司的领导。奥尼尔的这种态度已经人尽皆知，由于他没兴趣培育一种健康的企业文化，公司的内部竞争开始变得越来越激烈。事实上，奥尼尔确实营造了一种竞争氛围。奥尼尔所倡导的企业文化，不是鼓励美林员工与外部进行激烈竞争，而是鼓励同事之间的竞争。

重申一下，一位领导者通常会给组织定下基调。而奥尼尔所定下的基调就是“把自我放在他人之前”。“9·11”事件发生时，美林公司受到很大影响，它的几百名员工在袭击中受伤，并且有 3 名员工丧命。然而，在这一悲剧事件发生之后不到 12 个月，正当人们悲痛不已的时候，奥尼尔像华尔街其他公司的管理层一样，裁掉了数千名员工，关闭了许多办事处。

到了 2002 年，通过不断排挤对手，奥尼尔终于完成了他的人事博弈。美林董事会迫使奥尼尔的老朋友科曼斯基提前退休，并让奥尼尔

继任董事会主席和 CEO。随着性格合群的科曼斯基的离去，公司文化的转变也接近完成。科曼斯基虽然不是一个完美的人，但他起码会到公司楼下的员工咖啡厅与其他人一起进餐。奥尼尔则对此不屑一顾，他根本没兴趣和手下称兄道弟，相反，他连到自己三楼的办公室都要坐私人电梯。

员工还被告知不要在大堂里跟奥尼尔说话，如果他们从他身边经过，就要赶紧躲到一边。奥尼尔从来不浪费公司给他的福利，他会在周末坐公司的商务机飞到他在玛莎葡萄园岛的住所休息。

如果领导者经常激励员工，员工就会竭尽全力帮助他们实现公司目标。而如果领导者是一名独裁者，时刻想控制员工，员工也会想方设法给他设置障碍。当信任不复存在时，奥尼尔所面临的最大威胁将来自公司内部，这和任何独裁者的下场一样，不足为奇。

在一个“安全圈”里，领导者给予下属保护，作为回报，下属也会尽力去保护他们的领导，这是很自然的事情。然而，在奥尼尔领导的美林公司，却完全不是这么回事。奥尼尔的直接下属开始向美林公司董事会施加压力，企图在他背后拆他的台。奥尼尔嗅出了危险，迅速压制住了对手。过不了多久，奥尼尔就完全成了孤家寡人，美林的企业文化也被多巴胺的有毒元素以及皮质醇带来的恐惧和妄想症所驱使。“美林妈妈”已经一去不复返了。

至此，公司领导层的注意力开始集中在高风险债券上，这种债券正是促使抵押信贷市场崛起和崩溃的根源。早在 2006 年，美林投资总监杰夫·科隆萨尔（Jeff Kronthal）曾提醒奥尼尔注意潜在危险，可奥尼尔非但没有与科隆萨尔一起为了公司的利益采取一些防护措施，反而直接把科隆萨尔解雇了。奥尼尔认为，如果前方有任何危险，也只有他能应付得来。因此，他继续加强着自己对公司的铁腕统治。

2007 年 10 月，美林公司宣布其在第三季度亏损超过 22 亿美元，

并直接勾销了在失败投资项目上的 84 亿美元。最终，奥尼尔以极不光彩的方式突然结束了自己的任期。他“成功地”让自己脱离了下属和董事会，原因是他居然在没有预先与董事会讨论的情况下，私自与美联银行（Wachovia）探讨合并事宜，让自己与董事会的紧张关系到了无以复加的地步。奥尼尔失去了他本可以获得的支持，他的只手遮天换来了什么？奥尼尔以一种不体面的方式离开了美林公司，临走时还拿走了超过 1.6 亿美元的遣散费。

有些 CEO 平日里高喊“绩效决定薪酬”，而公司一旦陷入困境，他们却拍拍屁股走人，临走时还指望着获得一大笔收入。每当我想到这讽刺性的一幕，就觉得好笑。股东和董事为何不在合同里说明“如果 CEO 以不体面的方式离开公司，就可以不给他们支付遣散费”呢？这样不是正符合公司及其股东利益的做法吗？

奥尼尔是华尔街思维的一个极端版本，正是这种思维导致了他的没落。他脱离了自己的下属，而且让事态更加严重的是，他倡导了一种公司内部的竞争，所以，那些曾经跟他处于同一个战壕的人才会倒戈相向。问题不在于公司如何经营业务本身，而在于组织内部人际关系的质量，而这种关系要求领导者以身作则。

领导者越关注自己的财富或权力，他们的所作所为就越不像领导，而且越会呈现出独裁者的特质。马克·波登（Mark Bowden）曾在《大西洋月刊》(*Atlantic Monthly*)上发表过一篇关于萨达姆·侯赛因的文章。在这篇引人注目的文章中，他描述了这位独裁者如何“只为了个人财富和权力而存在”。这就是问题所在。“权力，”波登进一步解释说，“逐渐地让这位暴君脱离了世界。”而众所周知的是，当人与人之间产生距离时，抽象感就会乘虚而入，妄想也会随之而来。暴君会觉得全世界都在跟他作对，这迫使他将更多的人拒之门外，他在自己的核心圈子里建立起重重藩篱。当他的孤立感增强时，整个组织都会因此受损害。

由于缺少来自上层的关怀，组织内部人员不会愿意与人合作。相反，上位的最好方式就是竞争。倘若如此，当集体中的某个人取得成就时，他得到的不是祝贺，而是他人的妒忌。如果一位领导者的行为有问题，或者员工认为自己没有机会进入他们的核心圈，叛逆的种子就会在员工心中萌芽。但如果员工进入这个圈子的可能性还存在，或者他们不确定自己是否被抛弃时，就会按兵不动（见图 6.1）。

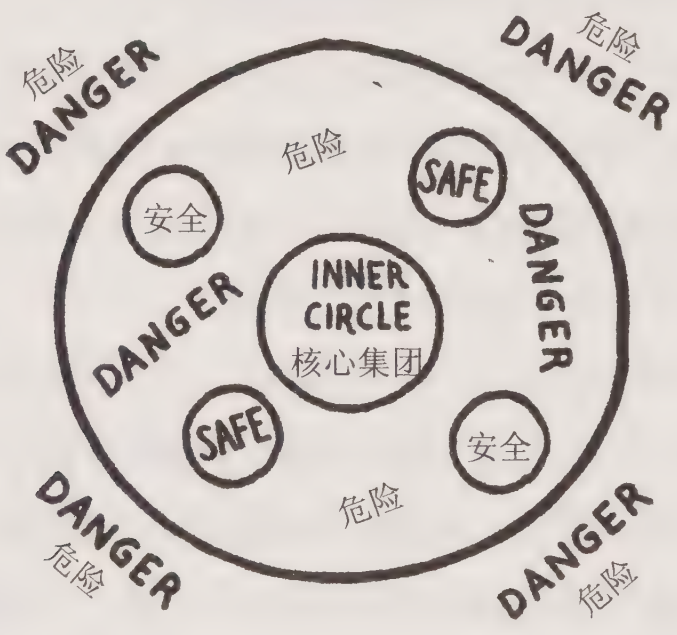

图 6.1　组织内的核心圈

只有当危险迫近时，人类血液中的皮质醇才会被激发出来。皮质醇让我们变得猜忌多疑、充满自我保护意识。这正是奥尼尔在美林所做的事情。他把美林的文化从给予员工切实保护变成了绝对的未知与恐惧，公司失去了自我维系的坚实基础，整个组织内部缺乏足够的信任感。从奥尼尔由成功到失败的故事当中，我们看到了一个人的野心如何拖垮一家公司。最终，每个人、每件事都会在这些环境中承受痛苦。**领导者对下属的控制过严，只能导致一个结果：个人领导力的坍塌。**

真正的权力

领导力畅销书《你就是艇长》（已由广东人民出版社出版。——编者注）的作者大卫·马凯特（David Marquet）的职业生涯是在潜艇上度过的。能够以全班最高分的成绩从美国海军军官学校毕业，证明他是一个相当聪明的人。实际上正是因为他聪明，才能在美国海军中步步高升。他总是能为问题找到正确的答案，并且能给下属正确的指示和命令。他之所以能成为领导者，是因为他总能把控一切，至少他所受的教育要求他做到这一点。

和许多组织一样，美国海军对于那些聪明的、以目标为导向的人总是不吝给予认可和晋升。因此，马凯特艇长得到了晋升。他一步步往上爬，赢得了属于他自己的指挥权，这是任何海军军官都想得到的一项荣誉。他将成为美国海军洛杉矶级核潜艇“奥林匹亚”号（USS Olympia）的艇长。美国海军拥有能够携带和发射核弹的巨型潜艇，他们把这种潜艇昵称为“制裁者”，而另外一种体型较小、更加敏捷的，以打击地方核潜艇为目标的快速攻击型潜艇，当两者相遇时，攻击潜艇会在巨型潜艇发射核弹前将其摧毁。在广阔的海洋中，时刻上演着微妙的猫鼠游戏，现在，马凯特艇长也成为这个游戏中的一员。

为了准备接手这项任务重大的工作，马凯特花费了整整一年时间研究“奥林匹亚”号的舰艇系统及其成员。他以自己特有的方式如饥似渴地学习着，钻研“奥林匹亚”号上的每一根电线、每一条管道和每一个开关。同时，为了更好地了解自己的手下，他仔细研究了舰艇所有人员的档案。和许多手握大权的人一样，他认为，要成为一位值得信赖的领导者， 至少要充分了解自己的下属。考虑到新职位的重要性和荣誉感，这次也不能例外。

就在马凯特船长准备接管“奥林匹亚”号的前一周，他接到了来自舰队司令部的电话，他被告知计划有所变动。结果令马凯特大感意外，

他将不会成为“奥林匹亚”号的艇长，相反，马凯特被调配去指挥美国海军“圣塔菲”号（USS Santa Fe）核潜艇。这艘潜艇上的船员无论是在战斗力还是综合素质方面，都名列美国海军舰队倒数第一。如果说“奥林匹亚”号的船员是人中龙凤，那“圣塔菲”号的船员真可谓是乌合之众了。可马凯特是个聪明人，他把这次临时变更视为一种挑战。与许多有着强烈自尊心又非常睿智的领导者一样，他认为自己能掌控并改造一切。他认为舰艇的好坏取决于他是否能正确地领导，至少一切都在他的计划之中。

因此，在 1999 年 1 月 8 日，马凯特离开珍珠港，登上了这艘价值 20 亿美元，比美式橄榄球场稍长的舰艇，艇上的 135 名船员即将把这艘潜艇称为自己的“家”。作为美国海军第七舰队最新的舰艇之一，“圣塔菲”号上的许多设备和“奥林匹亚”号完全不同，而马凯特在研究“奥林匹亚”号时根本没接触过这些设备。对于习惯于发号施令的人来说，如果突然身处一个不完全熟悉的环境，他们通常会无视自身的无知。甚至更糟的是，由于害怕别人质疑他们的权威，他们可能会选择掩盖自己的无知。虽然马凯特知道自己要依靠手下船员来弥补自己在专业知识方面的不足，但他还是没有将这一点显露出来。技术知识是他领导权威的基础，和许多领导者一样，他担心这一优势的丧失会让他失去船员对他的尊重。

事实上，江山易改，本性难移。马凯特并没有通过询问下属来学习新知识，相反，他先从自己最擅长的技能开始掌控全局，并且不断地向下属发布命令。

这种做法似乎有作用，所有事情似乎都进展顺利。船员从令如流，舰艇上到处回荡着“遵命，长官”这句话。谁是这艘舰艇的老大，明眼人一看便知。血清素在马凯特的体内迸发，这让他感觉极好。

第二天，当舰艇出海时，马凯特艇长决定进行一次演习。他命令

手下关闭了核反应堆，以此来模拟反应堆失效的局面。他想观察一下，船员在这种情况下会作何反应。刚开始的时候，事情似乎进展顺利，船员们做了所有必要的检查和预防措施，并且打开了电力发动机来运行潜艇。电力发动机虽然不如核反应堆的动力强劲，但它仍然能让潜艇以较低速度航行。

但是，马凯特想更进一步，看船员们在压力增加的情况下会做些什么。他给舰艇上经验最丰富的值班军官——潜艇导航员发出了一条非常简单的指令："三分之二全速前进。"这句话的意思是，他想让船员把电机开到最大功率的三分之二。这会让舰艇行驶得更快，但也会更快地消耗电力。他这样做的目的，是为了给船员营造一种紧迫感，让他们尽快重新启动核反应堆。

值班军官回复说他已经收到命令，并且大声复述了一遍命令，让舵手提速。"三分之二全速前进！"他对舵手说。但随后一切如常，潜艇并没有加速。

马凯特看了一眼那名应该执行命令的舵手。这名艇员坐在控制台旁边，有点局促不安的样子。"舵手，"马凯特大声叫道，"有什么问题吗？"年轻的舵手回答道："长官，这里没有三分之二全速的设置。"这艘新建造的"圣塔菲"号潜艇与马凯特之前到过的其他潜艇不同，它在电力驱动模式下没有三分之二全速这种设置。

马凯特转过身来，问那位在潜艇上已经工作两年的军官是否知道艇上没有三分之二全速设置。"的确没有，长官。"这位军官回答道。马凯特顿时哑口无言，他问道："那你为什么要发布命令呢？"

"因为你要求我这样做。"军官回答道。

直到此时，马凯特才被迫面对现状：船员们所接受的训练要求他们服从命令，而他自己的知识只适用于另一艘潜艇。如果潜艇上的每个人都因为他是艇长而盲目服从他的命令，那么就会发生一些非常严

重的事情。马凯特后来在他的作品《你就是艇长》中写道："在一种自上而下的文化中，当领导者犯错的时候，每个人都会随之坠入深渊。"如果他要取得成功，就必须学会信任基层水手。

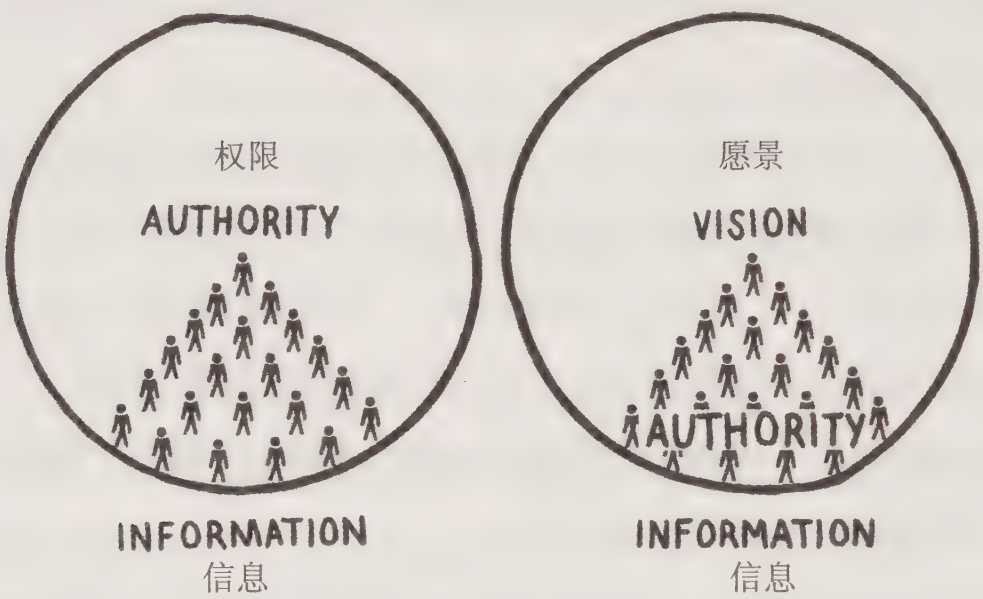

图6.2　授权示意图

核潜艇有别于企业。在企业里，当我们认为事情不对劲时，只要更换员工或改变技术就能让公司更好地运转。许多企业的领导者都认为这是一个不错的选择。而且在企业中，虽然不断有优秀的员工离职，但同时也有优秀的新人加入。如果我们被迫像马凯特管理核潜艇那样管理我们的公司，那会发生什么事情？他不能回到岸上，要求更换一组更好的船员和一艘更熟悉的舰艇。这就是马凯特所面临的挑战。虽然他很聪明，但他所知道的关于领导力的一切知识都是错误的。他再也无法让手下盲目听从他的命令了，因为这样将带来毁灭性的后果。现在，他需要每位船员都主动思考，而不仅仅是执行命令。

"那些处在顶层的人，"马凯特解释说，"他们拥有一切权限，却缺乏信息。而那些位于底层的人，会得到大量信息，却没有任何权限。除非那些缺少信息的人让出他们的控制权，否则组织无法健康、顺畅

地运行，也不能实现其最大效能。”（见图 6.2）马凯特认为，问题在于他已经对发号施令“上瘾”了。而正像许多组织误解了等级制度一样，潜艇上船员所接受的训练也要求他们服从命令。在一个组织当中，如果没人愿意为自己的行为承担责任，那么有时候就会发生一些极其严重的问题，而这些问题原本是可以避免的。

这不仅让我们想起在某些公司中，由于一小部分自私的人做出了有利于他们自己的决定，从而使公司蒙受巨大损失。无论这些人做出不道德的举动还是犯罪行为，他们自己或者他们的领导似乎都不愿意承担责任。相反，他们更喜欢相互指责。当事情进展不顺时，共和党和民主党相互指责，抵押贷款公司和抵押银行则认为对方应该为 2008 年金融危机负责，幸亏这些人没有去指挥核潜艇。

马凯特开始意识到，**领导者的职责不是大吼大叫发号施令，也不是为任务的成败负全责，而是为每一个下属的成功负责**。领导者应该为下属提供良好的训练，让他们对于完成自己的工作充满信心，并且把权力交给他们，让他们为是否完成任务而负责。如果艇长向船员指明前进方向，并且给予他们保护，船员就会采取必要的行动去完成任务。马凯特回忆说，为了给那些比他更了解舰艇的船员创造一种干实事的环境，他采取了许多具体的方法，把决策权交给这些船员。任何组织都可以借鉴马凯特的做法。马凯特艇长所做的事情之一，就是把“凡事必请示”的舰艇文化变成了注重主观能动性的文化。他禁止在“圣塔菲”号上使用“请允许”这个字眼。

“长官，请允许让舰艇下潜。”

“批准。”

“遵命！长官，舰艇下潜。”

以上是标准的潜艇用语，现在被一句简单的话代替了：“长官，我打算让舰艇下潜。”

在这种对话模式中，指挥系统并没有改变，唯一的不同在于心理上的变化。现在，执行者成为行动的主脑，而不是去执行别人分配给他的任务。当有人质问马凯特，他容忍这种主观能动性的底线在哪里时，他毫不犹豫地指出，有三种权限他不会授予船员："我不会把自己应承担的法律责任授予别人，也不会把我的人际关系和知识委托给别人。至于其他方面的东西，我可以让别人来承担职责。"

这种模式为何如此不同寻常？这三种责任又为何如此重要？原因在于，虽然它们无法移交，却可以分享，而这正是优秀领导者所做的事情。他们与别人分享自己的知识，求助知识渊博的人指导他们履行自己的义务，并且让他人为自己引荐更多圈子里的人，从而帮助自己建立新的人际关系。无能的领导者往往对这种事情遮遮掩掩，错误地认为自己之所以重要，是因为他们拥有这些情报、地位或人际关系，但事实并非如此。在一个有着强大"安全圈"的组织中，不但领导者愿意分享知识，组织里的每一个人都愿意这样做。所以说，领导者定下了整个组织的基调。

当我们作为领导者表现出在知识方面的不足或者勇于承认自己的缺点时，其他人不但愿意帮助我们，还非常愿意告诉我们，我们在什么时候会犯错，何时会出现问题。在"安全圈"里，错误并不可怕。在缺乏安全感的组织中，出于自我保护，人们更喜欢隐藏错误或问题。但关键是那些错误和问题如果得不到解决，就会不断积累，直至它们严重到无以复加的地步，就会突然爆发。

这正是马凯特领悟出的道理。只有在原有模式失效，或是遭受失败或沮丧的打击，抑或是当他意识到人们在这种情形下不可能有优异表现时，他的关注点和努力方向才会改变。马凯特拒绝凭直觉去控制别人。现在，他很乐于把权力下放，看到别人承担起他们被赋予的职责。潜艇上的人际关系加强了，而且整体的信任感和合作精神也得到

了显著改善。实际上，在他的领导下，战斗力排名倒数第一的“圣塔菲”号团队取得了长足的进步，最终成为美国海军最优秀的团队。

“领导的最高境界就是无需发号施令。”马凯特解释说，“领导者要为下属指明方向和目标，然后让其他人寻找方法来实现这些目标。”这正是绝大多数组织所面对的挑战。我们通常训练员工服从命令，而不是教他们主动思考。如果员工只会服从命令，我们就无法指望他们为自己的行为承担责任。指挥系统的存在，是为了传递命令，而不是传递信息。责任不是做那些别人命令我们去做的事情，那是服从，责任应该是做正确的事情。

马凯特所做的不仅是把他的潜艇从最差变成最好。这样的成就是有限的，对于他所服务的组织价值不大，这好比只注重季度或年度的业绩，却忽略了未来十年的发展规划。马凯特营造了一种能使那些激励人们行为的化学物质更加平衡的环境。他在“圣塔菲”号潜艇上所订立的制度鼓励信任和合作，而不仅是服从和取得成就。随着船员体内的后叶催产素和血清素含量上升，他们的自豪感和对彼此的关心也随之增强，整个舰艇的成功也水到渠成。随着社交型化学物质在体内流动，他们在共同解决问题方面的能力也有所提升。

与斯坦利·奥尼尔领导下的美林公司员工不同，“圣塔菲”号的船员从被动等待命令和掩盖自己的秘密，转变成愿意为彼此牺牲个人利益和为集体利益而奋斗。他们不想让自己的艇长失望，而是想让他感到自豪。结果当然是皆大欢喜。

在马凯特接手“圣塔菲”号之前，艇员的延长服役率仅有 3%，在他接手一年后，这一比例已经上升到 33%，而整个美国海军的平均延长服役率为 15% ~ 20%。按平均水平，每艘潜艇会有 2 ~ 3 名军官被选拔为指挥官，去指挥属于他们自己的潜艇。与此形成鲜明对比的是，“圣塔菲”号上的 14 名军官中，有 9 名被提拔为其他潜艇的艇长。“圣

塔菲”号不仅实现了自身的进步，还成为了领导者的培养基地。

在物理学中，功率的含义就是物体转移了多少能量。我们用“瓦特”来衡量电灯泡的功率。瓦特数越高，就有越多的电能转变成光和热，灯泡的功率就越大。各种组织及其领导者也是如此。**当越多的能量从组织高层转移到那些了解组织日常运行的基层员工身上时，整个组织就更有力量，它的领导者也会变得更强大。**

领导力第 3 课：诚信为本

上校为开会迟到了几分钟而向大家道歉。他说，他之所以迟到，是因为要处理一起“意外事件”。他是一位典型的美国海军陆战队军官，举止相当有威严，时常保持着笔直的身姿，宽肩细腰，穿着熨烫得不带一丝褶皱的制服，脸上永远带着一种自豪的神情。他总是昂首挺胸，举手投足间散发着自信。作为弗吉尼亚州匡提科海军陆战队候补军官学校的负责人，他非常认真地对待自己的工作。

虽然从严格意义来说，这所学校的办学宗旨是培训优秀军官，但是海军陆战队会告诉你，它并不仅仅是挑选军官那么简单。在对刚入伍海军陆战队队员进行基本训练的新兵训练营，一般不会开除学员，但在这所候补军官学校，如果学员达不到成为海军陆战队领导者的标准，他们就当不成军官，仅有成为领导者的愿望和努力工作的意愿是不够的。在私营企业，一个人只要业绩出色，就会得到晋升，但海军陆战队可不是这样。在这里，一个人能否当领导，还要看他的品格，而不仅仅是看他是否强壮、聪明或取得过什么成就。

这天有点特殊。在学校的一名候补军官身上发生了一件事情，引起了上校的注意。事实上，这件事非常严重，学校甚至在考虑把这名学员开除。这也引起了我的好奇。我问上校，这名学员究竟做了什么，

居然危及到他成为海军陆战队军官的前途。这件事一定非常严重，我想知道他犯了什么错误。

“他在值班时打瞌睡。”上校说道。

“就因为这个？”我说，“你们比我想象中严格多了。”虽然这家伙打瞌睡了，但又不是在战斗中睡着的，他的疏忽并没有危及任何人的生命。他是在弗吉尼亚州的树林里睡着的。难道这就足以结束他的军旅生涯吗？

“这和他是否打瞌睡没关系。”上校说，“当我们询问他这件事时，他否认了。当我们再次问他时，他还是否认。只有当我们给他出示一些无可辩驳的证据时，他才说愿意为自己的行为负责。这件事的问题在于，个人如果要为自己的行为负责，那必须是在做出这些行为之前，而不是被别人逮住之后。”

他继续解释说：“在海军陆战队，信任和诚实是关乎生死的事情。如果这名未来的领导者要去率领一支连队，而他的队员不太相信这位长官所给的信息，无论这些信息是好是坏，或是无关紧要，那他们在行动时可能就会犹豫不决，或者对这名军官的决定将信将疑，甚至无法像一个团队那样齐心协力。当我们不再信任那些应该为我们承担责任的人时，就会发生一些不好的事情，而这种事情如果发生在海军陆战队，就意味着有人会失去生命。”

军人的天职是服从，但如果海军陆战队队员对长官产生怀疑，认为长官在掩盖真相或者不会为自己的行为负责，以达到维护自身形象的目的，那么“安全圈”就会缩小，而且这个集体的构建基础和作用也会随之削弱。海军陆战队队员之所以那么优秀，不仅仅因为他们块头很大、身体强壮并无所畏惧，还因为他们彼此信任。毫无疑问，他们相信身边的队友无论是什么军衔，都会做组织需要他们做的事情。这正是海军陆战队这个集体如此高效的原因。

这个道理适用于任何组织，甚至在那些领导决策不关乎生死的组织中，也同样适用。当员工怀疑公司领导者为了掩盖过失、维护个人荣誉或逃避责任而找各种理由时，信任就会动摇。这是一种正常反应。人类大脑在解读所接收的信息时，是以确保人类的生存为前提的。假如员工怀疑领导者为了自身利益而歪曲事实，那么他们的潜意识里就会产生不愿意与我们并肩作战的念头。

在海军陆战队候补军官学校的那次操练中，另一名陆战队员也打了瞌睡，但他立刻坦白承认了这件事情，并得到了适度的惩罚。从领导的角度来讲，海军陆战队可以接受这样的队员。他虽然犯了错误，但问题不大，他为人诚实，为自己的行为及时承担了责任。海军陆战队认为，领导者不可能永远正确，领导地位不是肩上的军衔，它是一种完全取决于品格的职责。

领导力来自于正直、诚实和责任感，这些都是信任的组成部分。**领导者不应说下属想听的话，而应告诉下属必须知晓的事情。**如果你想成为一个真正的领导者，并且想得到下属的深切信任和高度忠诚，就从说真话开始吧。

如何建立信任感

“诚信，”CEO 说，“是我们的基石。”

根据《韦氏大学词典》的解释，“诚信”一词的含义是“对于某种价值准则，尤其是道德价值观和艺术价值观的坚守”。这意味着，带着一种诚信的态度做事，有时候比在法律限定范围内做事更难得。字典为这个词给出的同义词是“清廉”和“高尚”。“诚信”通常会和其他“公司价值观”一起被写在公司的墙上，但它的作用不止于此，它是我们相互信任的原因，正如那位 CEO 所说的那样，它是信任的基石。

当其他人，尤其是领导者给下属提供信息时，下属首先想确定的

是这些信息是否真实，至于是好消息或坏消息，倒在其次。如果某个人做出了某种承诺，我们就希望确定他们言出必行。如果我们怀疑他们的诚信，就不能把我们或那些我们所爱的人的生命托付给他们。如果我们怀疑他们的诚信，就不会和他们跳进同一个战壕。在我们的大脑看来，诚信关乎生死。

作为一种群居动物，人类习惯于经常评估别人提供的信息和他们所采取的行动。这是一个持续不断的过程。我们不会因为某些人告诉我们一件事情就信任他们，即使这件事是真实的。只有当我们有足够的证据向大脑证明某个人或某个组织的确可靠时，才能产生信任感。因此，诚信要想发挥功效，就必须付诸实践。

诚信就是我们所说的话和所做的事与我们的意图一致，而缺乏诚信，往好里说是伪善，往坏里说就是撒谎。在商业世界，缺乏诚信最常见的表现，就是某个组织的领导者说了些别人想听的话，而不是说出事情的真相。

这正是我们不信任政客的原因。虽然我们可以忍受政客所做的一大堆声明，并且同意他们所说的话，但我们不愿相信他们的原因在于，我们怀疑他们都不能完全相信自己所说的话。我们甚至连好友或家人的话或想法都不完全相信，因此有人说，如果一名政客完全附和我们的观点，那就证明他们不是很诚实，这种说法不无道理。

政客只有在竞选的时候才会花时间与选民握手，倾听选民的意见。可是，如果他们真的关心民众，那么他们应该常年与民众见面并握手，而不是临时抱佛脚。罗恩·保罗（Ron Paul）是美国 2012 年总统大选的候选人，他的政治观点并不受民众欢迎，但他比其他几乎所有候选人都值得信任，因为他即使知道这些观点无助于他当选，却仍然愿意把观点表达出来。此外，这些观点与他过去所说的话完全一致。在许多问题上，我都不同意保罗的观点，而且我也不会把选票投给他，但

比起某些我投过票的候选人，我更愿意信任保罗，原因只有一个：他是一个诚信的人。

诚信不是在同意彼此的观点时才表现得诚实，当我们与他人产生意见分歧，甚至于犯错或失足的时候，也要对彼此保持诚实的态度。此外，从人类社交型大脑看待事物的角度来讲，我们认为建立一种互信式人际关系的需求是关乎生死的事情。放到现代社会，这种互信关系关乎安全感和归属感。如果缺乏信任，我们就会感到孤立无援。当他人踌躇不决时，我们希望他们能接受现实，不要为了保护自己的形象而试图掩盖事实或者捏造故事。任何编造故事的努力都是自私的，而这种自私的动机会在危险出现的时候危害到集体。

诚信对于领导者而言尤其重要。我们要确信自己所选择的方向实际上有利于所有人，而不仅仅是对个人利益有利。作为群体的一员，任何人都希望得到安全感以及来自集体的保护和支持。下属会盲目追随领导者，是因为他们相信这样做符合他们的利益，这是下属与领导者达成的一种妥协。在集体中，下属会竭尽全力帮助领导者实现他们的愿景，而领导者在此过程中给予他们保护，这种保护包括对下属的诚实评估和评价。下属需要感受到领导者的关心。

“诚信，是我们企业的基石。”沃尔玛公司前任 CEO、总裁、全球薪酬委员会主席兼执行委员会主席麦道克（Michael Duke）曾对股东说，“企业文化是我们的立身之本。这种文化不仅是写在总公司墙上的几个宣传语，也不是钉在门店公告牌上的口号，它让我们有别于竞争对手，沃尔玛所到之处，总能吸引人们的注意力。所以，无论我们的业务扩展到哪里，也无论企业发生任何变化，都要保持这种强大的企业文化。我坚信，只有那些尊重个人、以顾客为先、追求卓越、受人信赖的零售商，才能赢得未来。”

我非常敬佩那些相信企业文化价值的领导者，我也尊重以人为本

的领导者，而对于那些坚信诚信是组织基石的领导者，我会对他们极度忠诚。这种坚定的信仰，是一种强大企业文化的内在因素。人们在这样的文化氛围中会为彼此或组织承担更大职责。以人为本的态度以及对诚信的坚守正是美国海军陆战队文化的核心，也是巴里 - 威赫米勒公司决策的动力所在。

然而，麦道克在谈论诚信问题的那次股东大会上说，公司的首要任务是增长，听到这样的话，你会怎么想？原本以为他真的要以顾客为重心，然而麦道克口中的首要任务把集共同价值观和集体信念于一体的公司文化变成了只是写在墙上的宣传语。

沃尔玛公司 2011 年的股东授权委托书显示，麦道克在那一年的报酬是 1 810 万美元。但授权委托书没有透露的是，公司已经改变了麦道克的奖金计算方式。多年来，CEO 的奖金是以同店销售额计算的，但在麦道克担任董事会主席期间，他把该标准变成了整体销售额，这是一个更容易实现的目标。原来，当时沃尔玛的同店销售额已经连续两年出现下滑，这会极大影响到麦道克的收入。随着规则的改变，麦道克的业绩评估将受益于整体销售额，因为沃尔玛的国际业务完全能实现这个数字。

杰姬·戈贝尔（Jackie Goebel）是来自威斯康星州的一名沃尔玛员工。和麦道克一样，她的年终奖金也是根据公司业绩发放的。在 2007 年，她的奖金如果按同店销售额计算，有将近 1 100 美元，但在麦道克调整奖金结构之后，也就是他获得 1 810 万美元那年，戈贝尔只得到了 41.18 美元奖金。规则改变后，受益的并不是组织里的每一个人，而只有顶层的少数人。

虽然在公司的首要任务方面，麦道克和董事会在人前人后各有一套说辞，而且他们的行为与诚信的定义背道而驰，但这也不完全是他们的错。问题的根源在于，他们只能从报表的数字上知道自己的决定

对别人的影响，这就是“破坏性盈余”所带来的副作用。要管理如此大规模的企业，我们又如何指望他们把“安全圈”延伸到他们熟悉的其他高管之外呢？

当领导者在抽象条件下工作时，自然会把自己的利益置于他人利益之上，小圈子的地位就会高于更大范围的“安全圈”。不仅如此，他们还会给公司的其他人树立一个坏榜样。当领导者采取措施保护自己的利益时，尤其当这些措施以牺牲他人为代价时，他们就是向其他人传递了某种信息，即所有人都可以这样做。这一点正是麦道克应为自己所做的决定承担责任的地方，人们会因此质疑他的诚信。

讲真话是建立信任感的唯一途径。

公司领导者为员工的工作定下了基调和方向。如果领导者是伪君子或骗子，那么在他们所营造的企业文化中，必然充斥着由伪君子和骗子组成的员工队伍。相反，如果公司领导者是敢于说实话的人，那么他们的员工必然也敢于说真话。这不是什么高深的领导艺术，而是我们的本能。

2005 ～ 2009 年，拉尔夫·劳伦集团（Ralph Lauren）的阿根廷子公司总经理和他的一些下属经常贿赂当地政府官员。作为交换，他们可以快速追踪出货，并且避开货物进口管制。公司员工通过报关行实施行贿，他们制作假发票以掩盖自己的罪行。为了掩饰贿赂支出，他们偷梁换柱，用“装柜和发货费用”、“税费”之类的名义来报销假发票。

在这 4 年当中，该公司驻阿根廷员工经常向海关官员提供

礼物，包括现金、珠宝、贵重衣物等，其中不乏零售价上万美元的物品。

这种做法已经严重违反了国际贸易法规。获悉这一严重错误后，拉尔夫·劳伦集团领导者发出了警告。他们本可以掩盖这件事情，或至少花一大笔钱聘请公关公司，帮他们找一个能自圆其说的借口，避免公司受到此事件余波的影响。但恰恰相反，在获悉行贿事件之后的数天内，拉尔夫·劳伦公司的高管主动联系了美国当局，向其解释他们所发现的事情，并且主动提出，在联邦政府对公司业务往来情况进行调查时，他们会提供进一步协助。

在母公司注意到这件行贿案时，行贿总金额已经达到了60万美元。最终，拉尔夫·劳伦集团不得不向美国司法部和证券交易委员会分别缴纳了88.2万美元和73.2万美元罚款，但这笔罚款交得值得。

就像是为值班打瞌睡而承担责任，并接受惩罚的那名海军陆战队队员一样，拉尔夫·劳伦集团向世人证明自己值得信赖。公司的领导者毫不掩饰地讲出了实情。虽然公司因此支付了高额罚款，但如果他们不够诚实，失去的可能就是大家一同建立的公司声誉。为了收益而践踏诚信的做法并不值得。

讲真话是建立信任感的唯一途径，方法并不复杂，但执行起来却十分艰难，因为出于某种理由，很多人都不敢说真话。人类以生存为衡量标准的原脑层再次看穿了这一点，所以，人们通常不太相信政客或者大公司。从本质上来说，这与政治和企业规模无关，而是与政客和企业领导者说话的方式有关。

每个人都应该审视自己为之效力的领导者，然后问自己："我想和

他同处一个战壕吗？”反过来，这些依赖于员工努力工作的领导者也应该扪心自问：“如果他们不想和我同处一个战壕，我们的组织还能强大下去吗？”

讲真话公司的经验之谈

美国银行（Bank of America）打算对使用其借记卡购物的客户每个月收取 5 美元的使用费，此举引起了人们的激烈反应。银行 CEO 布莱恩·莫伊尼汉（Brian Moynihan）在回应这件事时宣称，公司“有挣钱的权利”。

但这样的声明无法平息全国各地美国银行客户的愤怒。他们团结起来，发誓要注销银行账户以示抗议。人们在洛杉矶和波士顿举行了示威活动；在华盛顿，一名妇女收集了 30 万人的签名，以示共同抗议这家来自北卡罗来纳州的公司。更让事情火上浇油的是，这笔收费不是针对所有的美国银行账户持有人，那些 VIP 客户根本不受此规定限制，受最大影响的主要是普通用户，因为这些人都是“月光族”。

至于美国银行宣布他们的新政策之后，销户人数是否高于平时的人数，银行高层拒绝透露这一信息。但在 2011 年 11 月 1 日，即美国银行宣布新政策 33 天后，高层又发布了一份新闻通稿，宣布他们决定放弃这项计划。大公司的领导者经常改变自己的决定，我们都知道，无论是个人还是公司，都会犯错并做出一些愚蠢的决定。能在人与人之间、个人与组织之间创造信任感的不是永远正确的决定，而是诚实。当美国银行决定放弃收费时，他们缺少的恰恰就是诚信。

最初，美国银行只在业内讨论收取借记卡使用费的问题。那时候，他们收费的动机和意图都非常清楚和直接。和其他银行一样，美国银行直言不讳地表达了自己对《多德 - 弗兰克法案》（*Dodd-Frank Act*）的反对。该法案规定了银行在经济萧条的环境下如何收费的问题。

美国银行的一名发言人说："发行借记卡的经济环境已经改变了。"这句话被广泛地报道，而收费的目的很明显，即弥补银行的亏空。其实，很多银行都打算这样做，美国银行只不过是"第一个吃螃蟹的人"而已。

美国银行对金融界是一种说法，对公众却是另一种说法。当他们正式向公众宣布这项新政策时，居然厚颜无耻地说，收取使用费的目的是为了"帮助顾客充分利用银行的所有附加功能，比方说防范欺诈等"。这个借口简直烂透了，就好比是通用汽车公司（General Motor）告诉客户，他们打算每天收取 5 美金，这样客户就可以享受他们新车的神奇功能。客户不可能买账，因此，在公众的愤怒面前，银行换了一种说法。

在一篇只有短短 4 句话的新闻稿中，他们试图消除自身行为所带来的所有损失。

北卡罗来纳州，夏洛特市（Charlotte），2011 年 11 月 10 日
（《商业电讯报》）

美国银行将取消收取借记卡使用费

考虑到客户的反馈和不断变化的竞争激烈的市场，美国银行计划取消借记卡使用费。

"在过去几周时间里，我们仔细倾听了顾客的意见，并意识到他们非常关注我们所提出的借记卡使用费政策。"公司的联合首席运营官戴维·达内尔说，"客户的意见对我们很重要。因此，我们决定不收取该项费用，而且在这方面不会采取进一步措施。"

说句题外话，"倾听顾客的意见"通常发生在做出决定之前，而不是之后。但我们不能小觑这类事情。实际上，银行高层听到的是电视

台节目主持人严厉训斥的声音，纠察队员在办公室外吼叫的声音，以及顾客以高于平常的比例销户时，钱离开账户的声音。

美国银行想与顾客和华尔街之间建立信任感，他们唯一要做的事情就是说真话。如果他们宣布撤销决定的新闻稿是按照下面这种方式写的，效果是否有所不同？

北卡罗来纳州，夏洛特市（Charlotte），2011 年 11 月 10 日（《商业电讯报》）

美国银行未料到反应会如此激烈

由于顾客的强烈反对以及新闻界的负面反应，美国银行决定不再实施对借记卡收取使用费的政策。

“我们所面对的经济挑战比以往要大得多，”联合首席运营官戴维·达内尔说，“为了迅速提升收益，我们曾认为可以尝试对使用借记卡购物收取费用，也预想过会有一些激烈的反应，但实际情况却超出我们的预料。因此，我们不会对任何一位客户使用借记卡购物收取任何额外费用，我们将终止这项计划。此外，我们为自己的短视行为道歉。我们已经学到了重要的一课，客户才是美国银行最重要的资产，他们对我们的财务状况影响极大。”

即使他们的决定仍然与顾客权益背道而驰，但只要够诚实，就能产生更多的信任感。如果美国银行早点说真话，它的声誉也早就提高了。人们对于组织的信任感与对个人的信任感产生方式是一样的。人们要知道自己期待的是什么，这样才能更好地驾驭社会关系，明白他们可以向谁展现自己的弱点。这与最终结果无关，他们只想知道，在与你身处同一个战壕时，你能否给他们带来安全感。

在前文叙述的故事中，那位海军陆战队员在被发现有违规行为后，才想为自己的行为承担责任，在现代商业社会中，也有模仿这种做法的趋势。当一家公司因做了坏事而被抓住把柄时，公司领导者是否将开会讨论如何平息影响或逃避惩罚？或者他们是否会讨论以更高的道德标准和诚信标准来做正确的事？和拉尔夫·劳伦公司的领导者不同，美国银行的领导者选择了掩盖真相，希望能给人以关心客户的印象。但明眼人看得出来，他们只关心自己的利益。

举例来说，上司告诉你，你们公司突然丢失了最大的客户，因此，你和部门的所有人都要降薪，甚至可能在公司重组时暂时下岗。当然，上司会说，困难是暂时的，如果你愿意留下来，公司在形势好转后将会给你补偿。你更愿意相信谁的话？是美国银行的高管还是拉尔夫·劳伦集团的高管？正如一句谚语所说的那样，窥一斑而知全豹。

领导力第 4 课：朋友为重

在 20 世纪 90 年代初的某个时候，来自佐治亚州第六选区的共和党代表纽特·金里奇（Newt Gingrich）因为民主党在过去数十年时间里控制了众议院而深感挫折，他决定要在合适的时机给共和党人提提气，并重新夺回多数派席位。但问题在于，他试图修补的是一个没有真正被打破的体系。

实际上，共和党和民主党之间的合作相当顺利。虽然民主党拥有国会的大多数席位，但和如今不同，当时两党的首要目标不是吹嘘哪一方拥有控制权，而是向民众显示谁才是做实事的人。民主党人知道，无论哪一方拥有大多数席位，都需要另一方的配合，因此他们并没有每次都把功劳归于自己，而是在幕后为双赢创造机会，兼顾双方的利益。经过一次又一次的选举，民主党人心照不宣地保持着国会的多数席位，

但从本质上讲，这并不是因为民主党更优秀。当两党的首要目标不是控制国会时，他们完全可以通过团结协作满足双方需求。

在当时，某人一旦被推选为国会议员，就会举家搬到华盛顿特区，但只要国会日程允许，他们就会经常回到所在街区的办公室，这已经成为一种惯例。在华盛顿，议员都有一个小圈子。在这个圈子中，虽然他们的党派不同，但他们的家人会去同一间教堂，上同一所学校。白天，民主党人和共和党人在国会里吵得面红耳赤，极尽抨击对方之能事，但到了晚上，他们会参加同一所学校的活动，一起在房子后院组织烧烤派对和鸡尾酒晚会。两党政见虽然不同，可良好的人际关系就在这种氛围下形成了，他们能够彼此信任并相互合作。

查尔斯·吉布森（Charles Gibson）曾是一名新闻主持人，现任哈佛大学约翰·F. 肯尼迪政府学院研究员。他向我详细叙述了来自南达科他州的民主党参议员乔治·麦戈文（George Mcgovern）和来自堪萨斯州的共和党参议员鲍勃·杜尔（Bob Dole）如何进入参议院并相互抨击对方政策，而第二天，他们却成为了众人眼中的一对好朋友。

吉布森还讲了另外一个例子，心直口快的民主党众议院议长提普·奥尼尔（Tip O' Neil）经常与共和党领导人鲍勃·米歇尔（Bob Michel）会面。他们做到了融洽共事。

吉布森回忆道，在 20 世纪 80 年代初期，当大家都在讨论里根总统的减税政策时，奥尼尔曾对国会说："（总统）根本不关心、不顾及、也不在乎这个国家的普通人。"作为回应，里根总统指责奥尼尔"纯属胡诌"。后来，当里根总统打电话和奥尼尔"和解"时，据说奥尼尔是这样回复的："老伙计，我们都在政治圈里。下午 6：00 以后我们可以做朋友，但在下班前，我们只谈政治。"如今，政治似乎无时无刻不在我们身边，我们已经没有时间谈友情了。

相互对立的政党成员通过加强彼此间的友情，从而消除隔阂、以

不同的视角看问题，他们体会到了为共同目标而努力的感觉。虽然国会里总是存在分歧，但在 20 世纪 60 年代到 80 年代的大部分时间里，国会总能正常运转，因为在大多数情况下，民主党人和共和党人总能找到可以合作的共同点。这充分说明了我们的生物学和人类学特性，当我们真正同心协力并相互了解时，什么事都有可能发生。

但是，相比于其他东西，金里奇似乎更关心胜利。他将使国会走上另一条道路。合作精神已经过时了，为了达到控制国会的目的，他选择破坏现有体系。为了打破现状，他把现有体制描绘得腐败无比，似乎只有进行全面彻底的改革才能挽救美国于水火之中。在 1994 年，金里奇实现了他的目的，作为议长的他执掌了整个众议院，从而为共和党控制众议院扫清了道路，两党合作的希望也就此破灭。

成为众议院掌门人后，金里奇推行了全面改革，完全改变了华盛顿政府的做事方式。这种改变的标志是议会开始寻求更多的资助。有人认为，众议院的议员应把大部分时间花在自己的选区，而不是整天待在华盛顿。20 世纪 80 年代，将近 2/3 的国会议员住在华盛顿，如今你很难在首都看到几个议员。相反，议员们只在短暂的工作周飞往华盛顿，在周二的时候去一次国会，然后在周四返回自己所在的州。结果，民主党人和共和党人的关系发生了显著的变化。为了募集资金，他们不得不在一周的大部分时间里离开办公室，两党议员没有机会彼此交谈，当然更不能像前辈一样定期联谊。于是，建立信任感的机会也所剩无几。

当然，造成美国国会如今这样四分五裂的原因不止一个，金里奇上位只是其中之一。重新分区与高度政治化的媒体节目是这种两极分化现象的根源，而人们对互联网的过度依赖也难辞其咎，因为如果你能随时随地发送电子邮件，又何必去华盛顿面对面工作呢？

国会议员已经从分享权力变成了囤积权力。由于缺乏某种指引目

标或方向，执政者已经从无私追求变成了为自我牟利。正如企业从服务客户变成服务股东一样，美国国会的文化也从紧密合作变成了意志的较量。

身为领导者，如果要正确地领导下属，必须到下属身边去，花时间和他们待在一起。正如海军陆战队的领导方针那样，实行“眼球化领导”。然而事与愿违，如今国会议员声称他们正在自家选区花更多时间来为选民提供更好的服务，但他们这么做其实并没有达到为选民服务的目的。有迹象表明，选举出来的代表在回到他们所在的州后，并没有参观工厂或与市民接触，以更好地了解他们的需求（在大选年份或许会有所例外），而是为确保连任而疯狂募集资金。一旦与那些和我们共同工作的人脱节，我们就会花更多的时间来满足自己的需求，而不是去关心那些应为之承担责任的人。

每当有民主党人新进当选国会议员，民主党国会选举委员会（Democratic Congressional Campaign Committee）会向他们展示一组幻灯片，告诉他们在华盛顿上班时如何安排“模块化行程”。首先，议员要花 4 个小时打电话筹集竞选资金，然后花 1 ～ 2 小时接待前来参观的选民，再花 2 小时在国会或委员会里工作，最后是 1 小时的战略拓展活动，包括与政治党派人士共进早餐、开会、见面寒暄、召开新闻发布会等，以及 1 小时的休息时间。实际上，前国会议员汤姆·佩列罗（Tom Perriello）后来在接受《赫芬顿邮报》（*Huffington Post*）采访时称，用于募集竞选资金的 4 个小时“其实被故意说少了，免得吓着这些新议员”。

无论议员是否坚决执行“模块化行程”，这个例子再次表明，政客不得不关注如何赢得选举以保护手中的权力，他们无暇建立真正的人际关系，寻找与他人的共同点，以及为共同的福祉追求进步。上市公司的 CEO 常常争强好胜，只关心业绩，却不重视那些干实事的员工；

和这些 CEO 一样，民众选举出来的官员也是用一种本末倒置的方式在做事情。

这也难怪如今美国国会的人际关系如此淡薄，共和党和民主党之间的敌意空前高涨。据老一辈的议员回忆，过去讨论一项新法案时，80% 的辩论由委员会闭门磋商，另外的 20% 辩论才向公众直播。而现在，两党的领导层根本不会预先在委员会达成共识，而是直接在国会进行公开辩论。

来自缅因州的共和党人奥林匹娅·斯诺（Olympia Snowe）当了 33 年的参议员，在 2012 年时，虽然圈内人都看好她能够连任，但她决定不再参与竞选。她家乡的一份报纸刊登了她放弃竞选的声明。他在声明中解释道："我不得不考虑一下再任一届参议员会有什么作用。遗憾的是，从现实角度来讲，我无法指望参议院近年来的党派之争会在短期内有所缓和。因此，在我担任公职的这个阶段，得出了一个结论，那就是我并没有准备好在参议院度过另一个 6 年。"

许多人为公职奉献一生后，由于对这种让人堕落的环境深感不满而离开，斯诺只是其中之一。倘若这些"好人"都在离去，那就意味着美国政府的未来掌握在某些既得利益者手中，他们能忍受无节制的筹款活动，行为短视，将个人利益置于公众利益之上。

不难想象，这种恶劣环境所带来的结果必然是信任感的缺失以及不思进取。2013 年 1 月，盖洛普咨询公司的一份民意调查显示，美国国会在美国民众中的支持率仅有 14%，低于二手车销售人员的受欢迎程度。调查结果表明，3/4 的美国人认为"华盛顿方面的政治运作方式会害了这个国家"。按照我们对信任感、合作精神和进步的生存条件的理解，国民的看法是正确的。

如果说，作为社交型动物，我们只有在信任他人、与他人合作的情况下才最具创造性；那么当这种信任感和合作精神缺失时，我们的

成就也将会随之减少。美国国会如今被广泛认为是一个缺乏效率的政府机构。

那一届国会是美国的第 112 届国会，任期从 2011 年 1 月 3 日开始，至 2013 年 1 月 3 日结束。在此书的撰写过程中，它被认为是美国历史上两极分化最为严重的一届国会，也是自 20 世纪 40 年代以来通过法案数量最少的一届国会，只有区区 220 项。作为对比，第 111 届国会通过了 383 项法案，而第 110 届国会则通过了 460 项法案。如果我们把通过法案的数量作为合作精神的合理衡量标准，那么甚至连曾经保持最低效率的第 104 届国会所通过的法案也比第 112 届国会更具合作精神，那届国会也通过了 333 项法案。

在政府管理层面，如果忽略了人性化因素，美国国会的效率也会不断下降，由此带来的后果是惊人的。政治观察家认为，美国公众把 2008 年经济危机的起因归咎于国会成员不能同心协力解决问题，他们认为这届国会分化严重，并且在财政赤字、社保、应对气候变化，以及其他一系列问题上毫无进展。

美国国会的一些现任议员指责“体系”或网络世界的新闻传播速度太快，直接导致了支持率偏低和内部斗争。然而，他们忽略了一个事实，即他们就是这个体系的一员，而且互联网并没有伤害到他们，它只是报道了这些议员的所有行为而已。政治、金钱或媒体不是问题的根源，而是问题的表现。

美国国会之所以如此效率低下，完全是议员们的生物特征在作祟。如果国会成员不花时间联谊，如果他们不去了解彼此，不去了解他们所代表的民众，他们体内的社交型化学物质就会变得非常有限。而诸如筹款和赢得选举等欲望就会促使多巴胺成为激励他们的主要因素。如今，议员的工作环境让他们难以信任彼此，也不能齐心协力地为国民的利益而奋斗。他们只是在一心为自己牟利。

与敌斗，与友合

众议院农业委员会（House Agriculture Committee）的议员们来到了罗马尼亚。他们此行的目的是为了学习更多的贸易政策，并与他们的欧洲同行进行面对面的交流。在一次偶然的机会中，来自弗吉尼亚州、长期服务于众议院的共和党议员鲍勃·古德莱特（Bob Goodlatte）和来自南达科他州的新进民主党议员史蒂芬妮·赫塞斯·桑德琳（Stephanie Herseth Sandlin）发现，在开了一整天的会之后，只有他们两人无事可做。因此，他们决定一起去买点当地的纪念品。

尽管供职于同一个委员会，但这两位议员来自不同的党派。按照国会不成文的规定，这意味着他们两人是敌手。在那天之前，他们的关系顶多只能用“看似友好”来形容。

当人们不带任何成见聚在一起时，就能以更开放的心态了解彼此。与我们同事加强情感纽带的方式有很多，无论是一起去健身，一起吃午餐，或是与平时不太熟悉的同事一起出差，当工作的职责不再强迫我们一起工作的时候，当我们把利益冲突暂时搁置一旁的时候，似乎我们就会怀着相当开放的心态，以人性化的眼光去看待他人，而不是将他们视为同事或竞争者。因此，和平谈判通常都在宁静的环境中进行，这样交战双方就能一起出去散散步。

这正是议员代表桑德琳和古德莱特之间发生的事情。他们一起出去闲逛的时候，就已经把政治的重压和党派之争抛诸脑后。他们相互以“斯蒂芙”和“鲍勃”称呼对方。事实证明，他们相当合得来。虽然在工作上他们对很多事情意见不一，但作为普通人，他们有许多共同点。人与人之间正是因为共同点才相互吸引，它们是友谊的基础。

按照现在的标准，这两位经常持对立观点的议员之间发生的事情几乎是闻所未闻的。由于议员们在华盛顿待的时间很短，他们几乎很少有机会与自己所欣赏的人交往，更不用说和那些他们应该厌恶的人

建立友谊，但就是在罗马尼亚逛街的这一天，友谊的种子已经在两位议员心中种下，而在未来的岁月里，他们将因此而受益。

以这次愉快交往为基础，回到华盛顿后，桑德琳和古德莱特也经常一起出去吃饭，没有别的原因，只因他们很享受这种彼此为伴的感觉。他们开始将对方视为不带任何标签的人，而不是你死我活的对手。就像交战双方最终达成和平协议一样，这两位议员终于明白，他们的共同之处就是彼此都需要一种信任感，在信任的基础上，他们才能探讨产生意见分歧的地方。“我们非常关注彼此。”桑德琳说道，“我们愿意倾听彼此的意见，并且在一些议案上做出妥协。要是在以前，根本不会这样。”

在大多数情况下，古德莱特和桑德琳还是会相互投反对票。在立法方面，他们并非一直都意见一致，不过他们的意见也没必要时刻一致。双方之所以偶尔会赞同做正确的事情是出于相互尊重和彼此的友情，即使这意味着其中一个人不得不反对自己所在政党的路线。这种做法与议会制的做法不同。实际上，这正是美国民选议员所要做的事情。古德莱特甚至投票支持一项由桑德琳提出的法律修正案。“这件事让共和党领导层相当失望。”她说，“如今很少会发生这种事情。”值得注意的是，当奥林匹娅·斯诺投票支持国会对医疗改革问题做更多讨论时，她所在的政党对她进行了公开批评，并威胁要撤销对她的竞选资助，而这仅仅源于她投票支持对一个话题继续进行讨论。

合作并不意味着没有分歧，而是要求双方共同努力去实现更有益的目标，服务那些依赖于我们保护的人，而不是计较个人或某个党派的得失。这两位议员所建立的关系，是出于真正的彼此欣赏和相互尊重。在政界之外，我们把这种关系称为友谊。这样的关系，居然要被视为一种不同寻常的事物在书中宣讲，不免让人唏嘘。要知道，了解每天和我们一起工作的人，原本就是我们的工作之一，没必要如此大惊小怪。

在古德莱特和桑德琳建立友谊的多年以前，国会里一些具有超前思维的议员也曾尝试做同样的事情。他们意识到这种刻薄的、缺乏人情味的环境正在侵蚀着美国政府，于是号召议员参加一系列的静修活动，希望以此达到在国会中宣扬谦顺恭让态度的目的。

第一场静修活动在宾夕法尼亚州的赫希市举行，举世闻名的和谈专家、《谈判力》（*Getting to Yes*）一书的共同作者威廉·尤里（William Ury）也参加了这次活动。他回忆说，有几位议员告诉了他国会的人情关系，而且他们的说法都是一致的。

“在三天的静修中，他们与另一个党派的议员们待在一起的时间，要远远多于他们在整个职业生涯里与异党人士交往的时间。”尤里回忆道。遗憾的是，由于大家对静修的兴致不高，这项活动很快就取消了。事实证明，友谊和信任感不可能在短短三天内建立起来，它需要长期的投入。

尤里曾说：“如果人与人之间产生了冲突，在不了解彼此的情况下，很难达成和解。”作为“哈佛谈判项目”的创立者，尤里被公认为谈判界的领军人物之一。他经常受邀到世界各地去帮助敌对双方进行和谈。“我们不但要他们相互了解。”他说，“还要以人性化的视角看待彼此，倾听彼此的心声。”

桑德琳和古德莱特给我们上了生动的一课。如果说，“体制”不允许某个党派与另一个党派来往，那就只有寄希望于个别有领导勇气的参议员和众议员身上。倘若他们想为自己的选民和国家服务，那么必须要花时间和精力去了解彼此。但是，假如他们只是想赢得选举，只想保护自己所属党派的执政地位，那么现有体制对他们而言简直是太有效了。可对于其他人而言，这却不是什么好事。

做到这点并不难，不需要进行静修或者把见面的场合搞得很正式，只需要某个党派中少数有进步思想的人主动向另一个党派伸出橄榄枝，

邀请他们喝杯茶，吃些点心。如果他们心中有美国人民，那么从人类学的角度来讲，他们就会为了解彼此而聚在一起。有些人会合得来，有些人会合不来，但随着时间的推移，合作的种子必将萌芽。

领导力第 5 课：领导下属，不要领导数字

经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）说过，企业的社会责任就是“利用其自身资源，在游戏规则允许的范围内从事提高利润的活动”。

十年后，他的这番话成为一场新经济运动的口号，而这场运动将彻底侵蚀华尔街和美国企业。“顾客至上”原则被“股东至上”原则所取代，因为股东才是公司真正的主人。人们认为，关注股东价值，公司才能积累财富、创造就业机会，推动经济增长，这是一个皆大欢喜的局面。但所谓的皆大欢喜，只适用于一小部分人。

事实上，股东价值论由来已久。20 世纪 40 年代，管理主义理论开始在美国兴起，该理论体系认为，美国的企业有着更大范围的社会责任。在 20 世纪的大多数时间里，美国大型上市公司的董事们自视为企业资产的受托人和企业的管家，他们的职责就是引导企业向着服务公众的方向发展，并提供稳定、终身的就业机会。这一理论体系一直发挥着积极作用。但到了 20 世纪 70 年代，当美国企业面临新的挑战时，这一理论逐渐失效。1973 年，美国股市在经历一波高峰之后，一系列事件的发生，使美国经济开始进入历时两年的持续下滑期。

一切始于尼克松总统决定放弃金本位制，这直接导致了通货膨胀。祸不单行的是，1973 年还发生了阿拉伯石油禁运事件，原油价格在这段时期内涨了 4 倍。再加上“水门事件”（Watergate Scandal）和越南战争的影响，美国经济陷入停滞。到了 1974 年 12 月，整个市场形势

彻底跌落谷底。4 个月后，尼克松辞职，此时道琼斯指数跌至 577 点的历史低点，比两年前的最高点下跌了 45%。公司股价与整体业绩毫无关联的一个新时期逐渐拉开了序幕。

正如人类在面对不确定性和困惑时的做法一样，美国人开始寻找问题的答案。董事和股东们急于保护自己的利益，并让企业重新回到增长的道路上。而经济学家则找到了一个衡量企业表现的简单标准，他们找到了一个鲜为人知的理论，称之为股东价值论。

虽然米尔顿·弗里德曼首先提出了股东价值的大致概念，但真正推广这一概念的人是两位学者，一位是来自罗彻斯特大学的威廉·梅克林（William Meckling），另一位则是来自哈佛商学院的迈克尔·延森（Michael Jensen）。他们于 1976 年在《金融经济学》杂志上发表了一篇关于股东价值的文章，这正是所有人要寻找的答案，一个能够帮助饱受经济不景气和利润下降之苦的美国企业解决问题的“良方”。

2012 年，康奈尔大学法学院教授琳恩·斯陶特（Lynn Stout）在她的权威著作《股东价值之谜》（*The Shareholder Value Myth*）中论述了这一命题。她在书中指出，股东价值这个概念刚一提出，就立刻吸引了两类有影响力的人群，一是蓄意并购企业的积极分子，二是公司的 CEO，这两类人将从这个概念中获得巨大收益。

股东价值论找到了滋生的温床。投资大亨卡尔·伊坎（Carl Icahn）和其他企业并购者开始物色那些陷入财务困境的公司，并借机吞并它们，在那个时候，这种公司比比皆是。他们通常先去寻找那些股价被低估的公司，大量购入这些公司的股票，然后迫使公司董事会通过裁员或出售公司部分资产来达到削减费用的目的。

与此同时，公司高管的薪酬开始以期权和奖金的形式直接与股价挂钩，从而用金钱刺激手段来确保公司高管将并购者的利益置于客户和员工之上。

中子弹杰克：他的管理更像一场赌博

在20世纪八九十年代那段繁荣时期，像通用电气CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）和可口可乐的掌门人罗伯托·郭思达（Roberto Goizueta）这样的商业巨头成为了时代的先锋，他们创建了将股东价值最大化的公司。一时之间，股东价值论似乎奏效了。当然，它只适用于公司的股东。这两家公司让它们股东和高管将大笔的钱存入自己的账户。

回顾管理主义盛行时期，公司CEO的固定薪资通常比较丰厚，奖金相对较少；而到了股东价值时代，他们的收入取决于股价的高低，这直接催生了第一代身价过亿的CEO，然而，他们既非公司的创始人，也不是让公司上市的人。实际上，郭思达拥有一项特殊的荣耀，他成为美国首位因持有公司股票而成为亿万富翁的公司高管，而且该公司并不是他创立的或在他带领下上市的。微软公司的前任CEO史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）则是第二人。

到了20世纪80年代末，股东价值论已成为通用公司的管理原则。自从1981年执掌通用以来，韦尔奇每年都要解雇10%排名垫底的经理人，因为他们所带领的部门对公司股价贡献最小。与此同时，韦尔奇用股票期权来奖励20%业绩最好的经理。在韦尔奇执掌通用的大部分时间里，公司一直沿用这种“排名与解雇”体系（Rank and Yank），这也为韦尔奇赢得了“中子弹杰克”（Neutron Jack）这个带有贬义的昵称。

韦尔奇确实成功建立了一个强大的企业，并且为这家企业的股东赚了很多钱。直到今天，许多公司仍将“韦尔奇方法”视为获取更高利润的宝典。在韦尔奇统帅通用期间，公司的销售额从268亿美元猛增到1 300亿美元，市值提高了30倍。在韦尔奇离开通用时，该公司已经成为全世界价值最高的企业之一。

毫无疑问，韦尔奇取得了非凡的成就，多数世人只能望其项背。然而，如果我们将通用公司的业绩与同时期标准普尔 500 指数相比较，韦尔奇的成绩就没那么令人印象深刻了。在韦尔奇刚上任时，通用公司的发展轨迹与市场轨迹相吻合，正如油价上涨时，石油公司的股价也随之上涨一样，水涨必然船高。在这一点上，韦尔奇的继任者杰佛瑞·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）倒是毫不含糊。

当韦尔奇在 2001 年离开通用时，伊梅尔特接任 CEO，之后市场形势急转直下。“在 90 年代，任何人都能管理一家公司，”伊梅尔特在 2009 年接受《金融时报》（*Financial Times*）采访时说道，“什么阿猫阿狗都能管理企业。”值得一提的是，在这段时期里，通用公司的大半利润不是来自其核心的工业业务，而是来自它的金融业务分支机构通用电气金融服务公司（GE Capital）。

我们在评价韦尔奇时，如果以这种“将公司利润置于员工之上”的做法作为成功标准，那么他仍然是华尔街的英雄，因为他很善于建立一种能将短期价值最大化的体制。但是，**真正伟大的公司和伟大的领导者能够在上一位领导者卸任后仍然保持成功，并且能够熬过艰难时期。**

如果我们不是以一位领导者在任时的成就，而是他离任后所发生的事情判断他的功过，又会是怎样一番结果？倘若以此作为衡量标准，韦尔奇也不能算一个成功的领导者。所谓领导者的遗产，是指他们为组织所打下的坚实基础，而且当他们离开后，这个基础能让后来者以他们的名义带领组织继续前行。遗产并不是缅怀老一辈领导者在好光景的时候所做的贡献，那不叫遗产，而叫怀旧。

美利坚合众国的奠基者们给美国人民留下了伟大的遗产，因为在他们身后，这个国家能够长久地繁荣下去。通用电气虽然充分利用了那个时代的发展机遇，但它重视数字甚于重视员工的做法，注定了它

无法持续长久地发展，后来事实也证明了这一点。

在《基业长青》（*Built to Last*）一书中，作者吉姆·科林斯（Jim Collins）和杰里·波勒斯（Jerry Porras）证明，当组织顶层的天才型领导者离开后，他们把自己的专长和天赋也带走了。相反，如果一位领导者有着一颗谦卑之心，在组织内部能够充分授权，那么公司对某个人的依赖就会减弱，它的生存能力也随之增强。在这种模式中，领导者无需事必躬亲，而是将自己所有的精力用于培养和保护下属上，这样下属在面对任何状况时都能应付自如。这才是领导者管理“安全圈”的正确做法，也是保护领导者遗产的最佳途径，它可以确保公司在领导者离开多年后，仍能持续获得成功。

在韦恩州立大学研究管理学和领导力的娜塔丽娅·罗琳科娃（Natalia Lorinkova）博士曾进行了一项研究，其结果表明，一位事必躬亲的领导者所带领的团队，其业绩最初会优于一位充分授权的领导者的团队。但随着时间的推移，后者的业绩提升空间更大，因为这个团队的成员更善于学习和协作，授权也更充分，思维模式也更健全。换言之，表现更优秀的团队的优势来自团队成员的安全感，他们坚信自己的领导时刻把集体的福利挂在心上。另外一种模式就是，领导者离开公司时不管下属是否有独当一面的能力，而公司的所有人只能期盼着继任者能够和前任一样天赋异禀。这纯粹是一场赌博。

将希望寄托在继任者身上的赌博式观点为组织的接班计划增加了极大的不确定性和令人不安的高风险。如果新任领导者无法像前任一样有效地管控组织，那么在组织内部，很多人也许不会冒险去实现他的愿景，相反，他们会忙于保护自己，进行尔虞我诈的内斗。

在某些公司，每当到了第一或第四季度，当公司想让财务报表好看一些时，就会使用裁员这个杀手锏，这种做法已经成为常态。每逢这个时候，员工就不惜采用一切极端手段来保护自己。我的一名受访

者来自一家大型投资银行，他深知其中内情。他告诉我，在公司宣布年收益前的一段时间里，公司内部投诉数量会骤然增加，投诉内容包括性骚扰、种族歧视以及包庇渎职等。这些投诉每年都是有规律地发生，不得不令人生疑。到目前为止，他们还没找到产生这种密集投诉的明显原因。在人们的观念中，投诉率应该是在全年中平均分布的。

事实证明，内部投诉高发期正是某些公司开始审核年终报表，为了达成预期目标而准备裁员的时候。似乎每到年底，员工就开始频繁投诉，因为这样在保住奖金的同时，还能保住自己的工作。在这种公司文化中，人们不会为了公司、上司和同事而付出自己的汗水和泪水，他们只关心自己的利益。

在整个 20 世纪 80 年代，韦尔奇和其他人倡导为了实现投资者的利益，将员工作为可以被抛弃的资源。从那时起，公司就越来越普遍地利用裁员作为扭亏为盈的手段。裁员通常会结束员工的职业生涯，但如今它已经被认为是一种可接受的商业惯例，因为这样可以实现公司一个季度或整年的收支平衡。

我们认为，员工职业生涯的终结，应该是因为他们玩忽职守、能力不足，或者是将此作为拯救公司的最后手段。但在 21 世纪的资本主义概念中，社会似乎不再由精英阶级统治。在许多情况下，员工工作的努力程度不是关键因素，如果公司经营稍有不善，员工都要面临下岗的厄运。**假如把员工比做你的孩子，你会因为今年的收入达不到去年的期望值而抛弃自己的孩子吗**？假如你要这样做，想象一下你的孩子会作何感想。没错，这就是如今许多公司所做的事情。

到了 20 世纪 90 年代中期，转型正式完成。股东价值论现在已经成为美国企业奉行的准则，但这又带来了新问题。在这些企业文化中，人们受多巴胺驱使的行为水平不一，再加上体内过量的皮质醇流动，换位思考能力受到限制，自私自利成为了主要的行为动机。因此，我

们发现操纵股市，以及收入不均的现象开始增多，甚至财务舞弊现象也屡禁不止。

公司领导者应尽力保护公司所有者的利益，这似乎合情合理。但有充分的理由表明，股东并不是公司的实际拥有者。在斯陶特教授看来，现代资本主义经济学鼻祖弗里德曼的观点是完全错误的。“股东是公司真正拥有者”这种观点，在法律上根本站不住脚。股东只拥有公司的股份，而股份只是一种抽象概念。在法律意义上，公司是自我拥有的。而鉴于股东不是公司的真正拥有者，公司没有法定义务像许多人所说的那样使股票价值最大化。

斯陶特教授在这种观点的基础上提出了更进一步的说法。她认为，股东价值论曾经让企业精英们赚得盆满钵满，但实际上，如果我们换一种方式来看，它对于商业和企业本身都是极其有害的。

在这种思维模式下，员工被迫在短期利益高于一切的氛围中工作，“人”永远被摆在次要地位。经验告诉我们，这种做法会给公司带来严重的后果。

“股东价值最大化”并没有它听上去那么美，因为它与众多分散的股东关系不大，甚至是毫无关系。根据罗特曼管理学院院长罗杰·马丁（Roger Martin）所做的一项调查显示，在 1976 年之前，投资标准普尔 500 指数中股票的股东，享受到了真正的 7.5% 综合平均年收益率；在 1976 年以后，该收益率下降到了 6.5%；而在 2000 年之后，这个数字就更低了。

“越来越多的证据表明，那些能经受时间的考验，真正将股东价值最大化的公司，恰恰没有把‘股东价值最大化’作为自身的发展目标。”贾斯汀·福克斯（Justin Fox）和杰伊·洛希（Jay Lorsch）在 2012 年 7 月版的《哈佛商业评论》上撰文写道，“员工和客户通常比股东更了解公司，他们对公司的长期责任感也比股东更高。”我们不妨思考一下

英国石油公司（British Petroleum）的案例。我承认，下面所举的例子有点极端，但它恰恰突出了当人们忽略了自身行为对他人的影响时，会发生什么样的事情。

繁荣与萧条

2010 年 4 月 20 日晚，“股东价值”成了一条爆炸性新闻——这可是真正的爆炸事件。在这天，“深水地平线”号（Deepwater Horizon）石油钻井平台发生了爆炸，11 名工人遇难，500 万桶浓稠的黑色原油涌入墨西哥湾。抢修人员足足花了 5 个月时间来堵住这口油井，而弥补这起事故所造成的生态灾难和经济损失所需要的时间远不止 5 个月。

这样一场足以载入历史的大灾难是如何发生的？人类的疏忽大意或失误通常会造成事故，但后来很多人说这起事故是不可避免的，这意味着它不是由偶然发生的错误造成的。事实证明，英国石油公司（BP）为了保证工程进度和控制预算，在安全措施方面做了不少手脚，这是他们长久以来的做法。

早在 2005 年，英国石油公司设在得克萨斯的炼油厂就发生过一次爆炸，那次事故造成了 15 人死亡，但公司不愿承认为了节省成本而忽略了一些安全程序。根据美国职业安全与健康管理局（OSHA）的记录，在“深水地平线”号爆炸事故发生前 3 年，英国石油公司就已经“令人震惊且蓄意地”违反了 760 项安全规定。在同一时期，太阳石油公司（Sunoco）和康菲石油公司（ConocoPhillips）的违规次数只有 8 次，而埃克森美孚（ExxonMobil）只有 1 次类似的违规。

“深水地平线”号钻井平台的属于英国石油公司和越洋钻探公司，它们的员工都在同一个平台上工作。在爆炸发生前几周，有人对这两家公司的员工做了一次问卷调查。结果显示，员工普遍对平台的安全状况感到担忧。钻井平台的拥有者也拿到了这份调查数据，但两家公

司的高层对此不以为然。他们已经被体内多巴胺所驱动的短期利益蒙蔽了双眼，完全没有注意到当前的危险。

到了2005年春天，“深水地平线”项目已经落后于原定计划6周，并超支5 800万美元。公司面临着巨大的压力。项目每推迟一天，公司就要额外支出100万美元。最终，英国石油公司承认了11项重罪，此外它还要面对来自爆炸受害人的100万宗投诉。该公司已向路易斯安那州、阿拉巴马州、佛罗里达州和得克萨斯州支付了7.13亿美元，以弥补这4个州所损失的税收。按照它的预估，全面处理善后事宜要花费78亿美元，这还不包括因破坏环境而承担的1 760万美元罚金。

光是罚金一项，就算英国石油公司当初落后开采计划12年，它损失的钱也比不上原油泄漏而缴纳的罚款多。正如斯陶特教授所指出的那样，英国石油公司如果设置适当的安全防范措施，即使将钻井开发计划往后推迟一年之久，它也能为股东带来更多利益。

在原油泄漏前一周，英国石油公司的股价是每股59.98美元，而在6月21日，也就是原油泄漏第三个月时，该公司的股价已经下探到了27.02美元。事件发生3年后，即到了2013年2月份，公司股价仍然没有回涨到原来的水平。持有英国石油公司股份的股东通常会在多个公司或行业进行投资，他们损失的不仅仅是金钱，还有英国石油公司的疏忽大意给整个行业所带来的负面影响。

此后，英国石油公司被禁止在墨西哥湾地区开采石油，如果它要申请海洋石油和天然气开采许可证，将要经过更繁冗的过程。根据石油行业官员估计，这导致美国损失了240亿美元的原油和天然气投资资金（这份由美国石油工业协会委托第三方撰写的报告指出，在2010年，美国预计因原油泄漏事件而失去7.2万个工作岗位，2011年大约损失了9万个工作岗位）。

此外，如果任何股东出于均衡投资组合的目的，在墨西哥湾地区

拥有物业或在其他公司拥有股票，而这些公司的业务又恰好受到旅游业的影响，包括餐饮、建筑、航运和其他相关行业，那么他们的财务状况也同样会受到影响。如果说英国石油公司的首要目标是向股东提供他们所期望的价值，那么，那些最反对英国石油公司的呼声，那些要求更大控制权的呼声，也应该来自众多股东。

“股东至上”观念的盛行，以及对于驱动这种观念的多巴胺的过度依赖，致使职业经理人习惯于注重眼前利益。考虑到企业 CEO 的平均任职期只有 5 年，这种趋势就不足为奇了。以通用公司为例，它和许多在 20 世纪八九十年代财力雄厚的公司一样，在经济萧条时期就会陷入困境。

安然公司、世通公司、泰科公司皆是如此。这些公司还有另外一个共同点，那就是它们都有着被奉为英雄的 CEO，而这些 CEO 都无一例外地把股东价值最大化作为短期目标，并把具有鲜活生命的员工当成电子表格上的数字进行管理。但在经济萧条时期，数字改变不了什么，人却可以力挽狂澜。

后来，甚至连韦尔奇本人也把过分关注股东价值称为“世界上最愚蠢的想法”。直至今天，他还坚称自己一直把股东价值视为一种结果，而不是策略。他认为，企业强调股东价值的做法是“不恰当的”。他说：“你的主要支持者是你的员工、客户和产品。”韦尔奇在 2009 年说出这段话时，已经退休 8 年了。就在他说完这段话的几天后，通用公司便失去了标准普尔的 AAA 级信用评级，也失去了“美国最有信誉公司”这一称号。

对于“股东至上”概念的反常解读，形成了一种不良的企业文化。无论上市公司规模大小，员工在这种不良的企业文化中都无法感受到来自领导者的保护。许多 CEO 似乎并不想承担起领导下属这一艰巨工作，他们只关注短期结果，不会真正地去激励员工。对于职业经理人

而言，华尔街有着一种不可名状的魔力，这种力量甚至扩展到整个组织文化当中。这些公司的员工担心，一旦公司股票下跌，他们就会失去自己的工作。对于我们的原脑层来说，那种感觉会激发我们的求生本能。

在事关生死的游戏中，如果没有一个范围广阔的“安全圈”，那么最好的策略只能是杀死对手或者砸掉自己的饭碗。在感觉不确定或不安全时，我们几乎没有能力以一种可衡量或有意义的方式去建立人际关系或信任感。假如发生这种状况，蒙受损失的将是我们的工作、企业文化以及整个组织。

同样值得注意的是，作为股东，我们和普通员工一样，也容易受到利润的诱惑。在互联网泡沫时代，我们根据身边朋友的小道消息进行投资，大部分情况下都不会去做调查研究。体内的多巴胺驱动我们去追求一夜暴富，于是在机会面前，我们毫不犹豫地扑过去，根本不会花时间去检查各方面因素。

更糟糕的是，由于担心错过机会，我们似乎不会辨别信息的来源而盲目地相信其真实性。当我们以不负责任的行为赚快钱的时候，我们就没有资格指责像韦尔奇这样的人，更没资格去抨击英国石油公司或股东价值论。

以人为本的领导

公司的业绩与公司高层的个性和价值观有着紧密联系，而这种个性和价值观又为企业文化定下了基调。韦尔奇写了 5 本关于领导力的书，并且把自己的头像印在这 5 本书的封面上，可以说，他很享受出名的感觉，而他所倡导的企业文化也如出一辙。在韦尔奇执掌下的通用公司，员工相互竞争，想尽办法在竞争中占上风。他们优先考虑的是如何获取由多巴胺刺激所带来的成就感，并最终实现一种由血清素

所激起的对社会地位的热爱。但这种热爱是自私的，他们只关心如何成为头号人物，多愁善感的后叶催产素就只能靠边站了。

詹姆斯·辛尼格（James Sinegal）以一种与韦尔奇截然相反的方式管理公司。大多数人甚至连辛尼格是谁都不知道，因为他很少抛头露面，他宁愿让自己的员工获得赞誉。作为好市多公司（Costco）的联合创始人，辛尼格从 1983 年开始就在打理这家公司，直到 2012 年 1 月退休。与韦尔奇不同的是，辛尼格认为企业必须要有一种均衡的文化，而在这样的文化中，对员工的关爱必须摆在首位。

辛尼格深知，如果公司像对待家人一样对待员工，那么员工们就会报以信任和忠诚。人们普遍认为，要在零售业，尤其是仓储零售业获得成功，企业就必须把员工工资和福利控制在最低水平，但辛尼格拒绝接受这种观点。他的“以人为本”的观念是好市多企业文化的基础，这能让员工体内的社交型化学物质得以正常释放。相应地，人们的信任感和合作精神也因此蓬勃发展。员工由于找到问题的解决方案或更好的做事方式而受到表扬，他们相互关照，而不是相互竞争。

辛尼格和他的继任者克雷格·杰利内克（Craig Jelinek）因为坚守这种“以人为本”的观念而受到一些华尔街分析师的诟病。早在 2005 年，当辛尼格拒绝将更高比例的医疗成本转嫁给员工时，市场研究机构桑福德 - 伯恩斯坦公司一位名叫埃米·科兹洛夫（Emme Kozloff）的分析师批评他“过于仁慈”（辛尼格私下里一定很乐于接受这个评价）。忽略那些来自公司外部的出于某种目的“忠告”，正是像辛尼格这样的 CEO 成为领导者而非追随者的原因之一。

如果说像辛尼格这样的领导者对员工的同情心实际上有利于企业发展，恐怕不会有人觉得奇怪。1986 年 1 月，好市多刚刚上市，韦尔奇也才做了几年通用公司的 CEO，如果你在这个时候同时买了通用和好市多的股票，那么到 2013 年 10 月，你手上的通用股票增长率将是

600%，但在同一时期，你的好市多股票却增长了 1 200%（见图 6.3）。虽然通用电气的股价增长率最高曾达到 1 200%，但那是一种过山车式的增长，况且你也无法保证在它的股价下跌前，你能把握住时机把手中的股票卖出去。可是，如果你拥有好市多的股票，就能享受一个相对稳定的、良性的股票增值过程，甚至在经济不景气时也能安然度过。

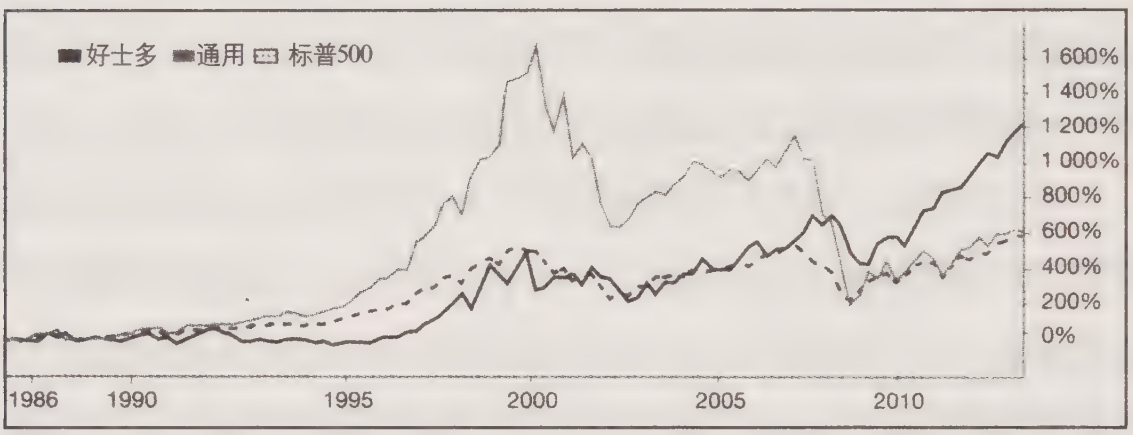

图 6.3　通用电气与好市多股价增长对比图

这进一步证实了罗琳科娃博士的研究结果，即分权制度虽然在短期内对组织不利，但从长远来看，收获却更大。优秀的领导力就像是锻炼身体，如果我们每天对比身体的变化，就看不出锻炼的效果。事实上，如果仅仅是对比身体在某天与前一天的形体变化，就会觉得自己的努力都白费了。只有在几周或几个月的锻炼过后，再拿出以前的照片对比，才会看到明显的不同。**领导力所产生的影响，也必须经过长时间的检验。**

与韦尔奇不一样的是，辛尼格通过建立一个牢固的“安全圈”，使好市多不仅能在经济景气时繁荣发展，也能在经济衰退时保持稳定。同时，他有意降低公司对自己的依赖性，这也是好市多的利润在辛尼格退休后能继续保持增长的原因。当然，在经济衰退期，好市多的增长也放缓了，而且不是所有的店铺都能运行良好，但纵观全局，好市

多的发展体现出了一种稳定性，而这种稳定性是那些领导层受多巴胺控制的公司所不具备的。

业绩的确能在短期内提升士气，但正如所有的多巴胺激励事例一样，那种感觉不会持续很久。相反，当人体内的血清素和后叶催产素能保持平衡，并且领导者注重团队士气时，业绩也会随之上涨，这种强烈的情感才能更持久。只有当员工在工作中感觉良好时，他们才会更努力地为公司效力。

好市多之所以取得成功，是因为它把员工当成家人，而不是去忽略这个事实。好市多有着良好的工作环境，这一点其实有效地提升了公司的业绩。换言之，有利于员工，才能真正有利于股东。如今，作为世界第七大零售商，好市多的增长速度丝毫不见放缓。“华尔街只投资那些能赚快钱的企业。”辛尼格曾说过，“在好市多，我们要建立一个高效能的组织、一种制度，我们想让它从现在算起，在 50 年或 100 年内屹立不倒。”

即使经历了 2008 年的经济危机，好市多公司仍能每年盈利 10 亿美元。同时，该公司的员工工资一直在零售行业内排名最高，而且为 90% 的员工提供公司补贴的医疗保险。好市多给员工支付的工资达到每小时 20 美元（美国联邦政府规定的最低小时工资是 7.25 美元）。相比之下，沃尔玛支付给美国全职员工的平均工资大约为每小时 13 美元，而且只给大约 50% 的员工提供医疗保险。

但这还不是全部。沃尔玛和其他大型零售商曾联合反对联邦政府提高最低工资，而好市多的高管却对联邦政府给予大力支持。在 2013 年的一份支持涨薪的声明中，杰利内克说道，“与其降低员工工资，还不如降低员工流失率，提升员工生产力、责任感和忠诚度。从长远来看，这些措施对公司更有利。”好市多的领导者认为，公司应将“安全圈”延伸至每一名员工，包括那些收入和职位最低的员工（见图 6.4）。

2009 年秋，经济不景气开始蔓延到零售行业，而好市多和它的竞争对手一样，开始感受到了压力。2009 年 4 月，好市多公司向外界宣布它的销售额下降了 27%。整个行业都开始收缩规模，一些零售店更是宣布裁员。辛尼格是如何应对的？他同意给员工每小时加薪 1.5 美元，这项政策将延续 3 年。

图 6.4 “安全圈”的外延

据好市多首席财务官（CFO）理查德·加兰蒂（Richard Galanti）所说，辛尼格坚定地认为，在经济衰退时期，员工需要更多的帮助。据说辛尼格曾告诉加兰蒂，“在经济形势不好的情况下，我们应该想办法给予员工更多。”这并不是说好市多从不解雇员工，2010 年初，在纽约市东哈勒姆区一家新开的好市多超市销售业绩不佳，于是，这家店的 450 名员工中，有 160 人收到了公司的解雇通知书。但好市多与韦尔奇领导下的通用公司的不同之处在于，好市多将裁员作为万不得已的办法，而通用在世界各地的分公司都把裁员当成常规对策。

辛尼格的这种用人态度降低了好市多的人员流失率，例如，该公

司小时工的流失率仅有 10%。人们到沃尔玛上班，是为了得到一份工作，而到好市多上班，是因为他们想得到一个未来和一种团队归属感。好市多更愿意将那些为公司效力多年的员工提拔到高管岗位，而不是雇佣“空降兵”，公司几乎从来不去商学院招聘毕业生来当经理。按照《彭博商业周刊》（*Bloomberg Businessweek*）的说法，好市多 2/3 的仓储经理都是从收银员或类似岗位做起的。这正是好市多的领导者提供的保护措施之一，他们想通过这种方式确保他们花了那么多时间建立的“安全圈”不受外界影响。那些从“安全圈”中受益的人，将会孜孜以求地保持这个圈子的牢固性。这就是忠诚的价值。

只有当员工热爱自己公司的时候，客户才会看中这家公司。唯有相当数量的员工觉得他们的领导者在竭尽全力保护他们，不让他们受到外界危险的伤害的时候，公司才能邀请客户也进入这个圈子。

> **当员工热爱自己的公司时，客户才会看中这家公司。**

通常来说，那些处于“安全圈”边缘的员工就好比军队里的步兵，他们最易受到外部危险的攻击，但同时也有更多机会接近顾客。如果他们觉得自己受到领导者的保护，就会竭尽所能去为客户服务。

可以肯定的是，任何企业存在的目标都是盈利，但这不是企业的主要职责。公司领导者只有将盈利视为企业文化的动力，才能超越那些沉溺于多巴胺和皮质醇的竞争者。

第 7 章

沉迷者的社会

我们才是问题的根源

出于对财富和影响力的无节制渴望，美国政府把新闻这颗“皇冠上的明珠”，变成了 24 小时不停歇的赚钱机器。

美国花生公司总裁为了节省成本和缩短交货周期，有意跳过产品检测环节，出售污染产品，结果引发了美国史上最严重的一次食品召回事件。

当社会与组织失去健康的文化和机制，领导者对胜利的追求自然会凌驾于为他人服务的愿望之上。

以业绩为驱动，对多巴胺上瘾

病例 I：5 月 7 日 17：00，_____ 夫人在经历 6 个小时的顺产后被隔离。5 月 9 日 0：00（隔离 31 个小时后），她患上重伤风。在此之前，她感觉良好，与多数女性在这种情况下的反应一样。5 月 10 日，该患者死亡。

这是产褥热的典型案例。这种流行病在 18 世纪晚期和 19 世纪初曾席卷欧洲和美洲大陆。在当时，由分娩并发症引起的孕妇死亡虽非罕见，有时候死亡率能达到 6% ~ 12%，但相比起来，由产褥热引起的孕妇死亡率更高。

在这种流行病的高发期，某些医院里产妇因产褥热而死亡的概率高达 70% ~ 80%。产褥热的症状包括发烧和腹痛，它们会在孕妇分娩数天后发作，不久便造成产妇死亡。这种疾病所带来的后果是灾难性的，人们称之为“产床上的黑死病”。

不用说，产褥热的发病密度和普遍性给医学界带来了巨大冲击，并给当时的医生造成相当强烈的焦虑感。而他们还要说服民众相信医院的护理水平远优于产妇在家中生产。万幸的是，当时欧洲和美洲正

处于启蒙运动时期，知识分子决心改造社会，用科学和理性分析取代传统和信仰。这一时期也被称为“理性时代”（Age of Reason），在这个时代，讲究的是实证数据和专业技能。

当时，“开明的”医生在他们的行医经验和研究的基础上总结出复杂的医学理论，用以解释产褥热流行病的起因，有时候还提出一些同样复杂的观点，教人们如何预防这种疾病的蔓延。但无论他们的出发点多么好，科学依据和数据多么准确，理论模型多么复杂，却忽略了产褥热蔓延的一个重要因素：医生自己。

为了验证自己的观点并找到解决这种灾难的办法，求知欲极强的外科医生通常会在早上进行尸体解剖，从死者的身上寻找线索，然后在下午照料病人。然而，当时人们对于病菌的概念知之甚少，外科医生经常没有正确地洗手或给手术器械消毒。

直到 1843 年，一位来自美国波士顿的内科医生、美国最高法院大法官小奥利弗·温德尔·霍尔姆斯（Oliver Wendell Holmes Jr.）的父亲奥利弗·温德尔·霍尔姆斯医生在《新英格兰医学与外科》杂志（*New England Medicine Quarterly Journal of Medicine and Surgery*）上发表的一篇论文中提出，造成产褥热大肆流行的元凶正是医生自己。他坚称，当医生们照料完感染产褥热的产妇后，应立即清洁手术器械，并烧掉他们所穿的衣服，因为这是医生的道德责任。

虽然霍尔姆斯医生的论文起初并没有引起广泛的关注，却在他的同行中引发了巨大的争议。那些被他指责造成无心之失的医生对他进行了攻击。“医生不是元凶，”一名批评者说，“他们都是有教养的人！”但霍尔姆斯所收集的大量证据却不容质疑。医生们对死于这种致命疾病的产妇尸体进行的解剖数量次数越多，就有越多的女性受到感染。甚至连一些进行过解剖的医生自己都患上了产褥热。

然而，直到霍尔姆斯论文发表 12 年后，医学界才承认应该为此负

责，并开始对医疗器械实施灭菌操作。这些曾经声称要找到问题解决方案的人，终于承认了他们开展业务的方式才是问题的根源所在。直到此时，产褥热才几乎真正消失。

产褥热的扩散与当今商业文化的危险病症有着某种令人不安的相似之处。我们生活在一个新的启蒙运动时代，在这个时代，我们从事科学研究、商业和经济分析的人群都依赖于各种衡量指标、效率、精益生产、六西格玛、投资回报率、实证数据来作为我们的决策手段。而在面对无数的数字和体系时，我们更加依赖职业经理人来对他们进行管理。

正所谓“一叶障目，不见泰山”，有时候我们身在体系当中，无法超脱这个体系或现有的管理资源去看待做实际工作的人。企业的规模越大，人和事就变得越抽象，而人和事变得越抽象，我们就越依赖于用数字来跟踪进度。

这完全合乎情理。每次股市崩盘前，市场环境几乎都如出一辙（20世纪70年代的石油危机除外），这绝不是巧合。正如霍尔姆斯医生所说的那样，我们要从自己身上寻找答案。

> **肩负各种指标的经理人有机会成为带领下属的领导者。**

说到底，领导者应该为活生生的人承担责任，而不是为数字承担责任。经理人关心的是数字和结果，领导者应该关心员工。正如每一个医生都知道医疗器械消毒的重要性一样，每个组织的每一位领导者也一定要做那些必要的“小事情”来保护自己的下属。但首先，他们得承认自己才是问题的根源。

一种现代的癖好

这是一种令人难以置信的感觉。它就像魔术一样，使任何绝望感、不适感、焦虑或不安、恐惧感或忧虑感，甚至是由其他人或其他情况引起的胁迫感全都烟消云散。按照他的说法，他觉得自己处于一种返朴归真的状态，仿佛自己无所不能，他就是想成为这样的人。以上描述正是乔恩喝醉时的感觉。

有人把这种感觉称为“酒壮怂人胆”，我们可以通过喝两杯酒来获得这种突如其来的信心。如果一个人和三两个朋友一起在酒吧玩，突然发现在酒吧的另一边坐着一位美女，并且和她有了眼神接触，那他所要做的就是走过去自我介绍。但很多男人都没胆量这样做。喝上一两杯，就能缓解自己的紧张情绪，鼓起勇气走到酒吧的另一头。

现在，当我们的焦虑感和面对这个世界所需要的勇气都成倍地增加时，我们就开始明白酒精在一个酒鬼的生命中扮演着多么重要的角色。由于酒精能让人体释放出多巴胺，酗酒者在喝酒的时候，他们的纠结感、恐惧感、焦虑感和妄想症都会消失。这正是酒瘾如此难以控制的原因。

一个嗜酒如命的人或许在生活中会遇到很多问题，包括工作压力、人际关系压力、经济压力以及任何力不从心的感觉。当他们没喝醉的时候，这些问题只会变得更糟、更难以面对。“别人喝完酒就回家了，”一名酗酒者说，“而我只有喝了酒才敢走出家门。”

酗酒是一种病，而对于大量感染了这种疾病的人而言，他们早在青少年时期就开始喝酒了。当我们还是懵懂少年时，大部分人都要应对各种不安和力不从心的感觉，在这个年纪，我们从渴望获得父母的认可转变成需要获得同辈的认可，而这种需求也会伴随我们一生。

社会意识和归属感是人类成长过程中不可或缺的元素。我们都希望自己是某个集体中受欢迎和被重视的那个人。在乎他人的看法，是

我们成为社会一员的自然过程，也是我们作为群居动物生存下来的必要条件。当然，在青少年时期，这个转变过程会让父母感到困惑。对于许多青少年而言，青春期的性萌动和不断发育的身体，再加上社交焦虑感、困惑感和不自信，可能会让他们不知所措。

这正是我们需要父母、老师、朋友和社会能够支持孩子的原因。从某种程度上来说，这也正是家庭聚餐、团队运动、业余爱好，以及课外活动的价值所在。我们在这个脆弱的时期建立的强有力的支持网络教会我们一个道理：我们需要别人帮助我们适应这个社会，并在这个社会上生存下来。但有些青少年在偶然间发现，酒精有一种神奇的魔力，它可以让我们更快地找到力量和信心。在青少年的自我怀疑时期，如果家长放任不管，酒精就会成为他们依赖他人、寻找支持的替代品。这一点非常重要，因为人类在青少年时期学会的应对内心纠结和焦虑感的方法，很可能成为成年后应对各种挑战的方法。

利用酒精、香烟和暴饮暴食来“让大脑休息一下”，是一种非常有效的办法。这些活动可以单独进行，不需要身边的人提供帮助或支持。它们能立刻产生作用或发挥一定效果。换句话说，当我们抽烟喝酒的时候，会毫不费力地找到这种平静感或欣慰感，这几乎是瞬间就能产生的感觉。

这种从酒精、尼古丁或食物中获得的愉悦感，其实都来自于多巴胺。当我们完成了某些事情，或者发现了某些我们孜孜以求的东西，多巴胺这种化学物质就会被释放出来。它是我们体内的一种与生俱来的激励因素之一，能够鼓励我们去寻找食物、建造居所，并取得我们作为人类应有的进步。多巴胺的作用就是让我们从事那些有利于生存和繁荣的行为。

大自然或许有点措手不及，它想象不到类似于酒精和尼古丁这样的化学物质居然会横空出世，打乱我们体内的激励体系。多巴胺形成

的时候，人类的食物还不是很充足，因此，我们的身体并不是为一个食物充足的世界而生的。

从表面上看，暴饮暴食、赌博、酗酒、吸烟等行为都是与多巴胺相关的癖好，它们是获得我们所热爱和渴望的多巴胺的一条捷径。而当我们无法控制多巴胺爆发的欲望时，它们就会变成我们的癖好。一种用于帮助我们生存的化学物质，却转而刺激我们从事一些会伤害到自己的事情，我们已经到了这种地步。这正是我们企业文化一直以来的通病：企业的激励方案为一种新的、由多巴胺驱动的癖好创造了条件。我们已经对业绩上瘾了。

多巴胺上瘾，你应得的

旧石器时代的人类正准备外出打猎，他们为这一天即将到来的收获而感到兴奋。在出发的时候，他们想象着目标的样子，以及这个目标将赋予他们的奖赏，这让他们得到了多巴胺的第一次刺激。其中一位猎人发现了羚羊在这个区域内出现过的痕迹，于是多巴胺再一次激励他们前行。然后，当他们在接下来的几小时里追踪猎物时，发现远处有一只羚羊，多巴胺的刺激程度又加大了。

最终，当他们捕获猎物时，一股肾上腺素和兴奋感喷涌而出，多巴胺如浪涌般通过他们的身体，给予他们一种巨大的成就感。他们相互庆祝，并感谢领头人，现在他们的血管中流淌着血清素。他们互相击掌和拥抱，与那些和他们一起摸爬滚打的同伴之间产生了强烈的兄弟之情。后叶催产素强化了他们之间的联系。这些无畏的猎人把食物带回了部落，部落成员前簇后拥地向他们表达了赞赏和尊重。血清素再次在他们体内奔涌。部落的其他人感觉自己得到了关照，对于猎人们为他们承担风险而深怀感激。部落的所有人都感到很高兴，他们一起享用了美味的晚餐。

就像我们的祖先寻找食物一样，在当今的商业社会，我们在追寻终极目标的路上每做成一件事，都会感受到一股多巴胺的刺激。然而，与我们祖先不同的是，我们处于一个激励体系不平衡的环境中，它被释放多巴胺的刺激因素所主导。我们的激励机制几乎完全基于“达成目标—获得报酬”的模式。此外，建立这些机制的目的，通常是为了奖励个人在达成短期目标时的表现，这个时段有可能是一个月、一个季度，或者是一年。到头来，这种机制甚至会让同事之间陷入相互斗争的境地，无意中鼓励了那些削弱整个组织发展的行为。

我个人最喜欢的一个案例发生在美国在线（America Online，2000～2009年是美国时代华纳的子公司，著名的因特网服务提供商。——译者注）的鼎盛时期。该公司定期向人们发放光盘，希望人们会注册购买它的产品。公司有一个专门负责产品订购的团队，他们只要达到一定数量的销售目标，就能获得奖金激励。因此，他们所有的营销策略都只有一个目的，就是让消费者注册购买公司产品。

在活动开始的头一个月里，公司给予消费者100小时的免费订阅时间，然后变成250小时，到后来甚至变成了700小时。我还记得，后来免费时长变成了1 000小时，但前提是消费者必须要在购买产品后的45天内用完。对于那些参加这次促销活动的人来说，要想在45天内用完这1 000小时，他们最好每天只睡1.7个小时。无论产品订购团队制订什么样的策略，他们的目的有而且只有一个：尽量多拿奖金。但问题在于，公司还有另一个负责客户维护的团队，他们要想办法挽回那些取消订阅的顾客。美国在线的领导者建立了一种激励体系，在这个体系里，每个团队都只专注于自己的业绩指标，而不关心其他人的利益，甚至不会关心那些能够为公司带来最大利益的项目。这让公司浪费了更多的钱。

大多数情况下，公司内部的激励制度并不能刺激我们与他人合作、

分享信息，甚至跨部门地为他人提供帮助或者寻求帮助。换言之，当涉及维系“安全圈”的举止行为时，这套激励机制几乎形成不了任何正面强化的效果。无论是有意为之还是纯属巧合，制订这些机制的目的，不仅仅是让人们产生对多巴胺的依赖性，也是为了培育和鼓励这种机制。就像所有的癖好一样，对多巴胺上瘾也有其不利后果，包括在做判断时犹豫不决、不关心局外人、凡事自私自利等。之所以造成这种后果，是因为我们一心只想寻找下一次多巴胺带来的刺激，容不得任何东西挡住我们的去路。

无节制的“远见”

我们有许多与石油钻探相关的法规，以确保我们从自然资源中获益的同时，能够保护这片为我们提供资源的土地。我们还制订了其他一些控制汽车尾气等有害气体排放的规定，以确保我们获得生活便利的同时，还能够保持良好的空气质量。这正是良好规章制度的作用，它们旨在平衡利益和获取这种利益所需代价之间的关系。虽然这种平衡并不是一门精密的科学，但如果我们厚此薄彼，受损害的只能是我们的商业或生活，对此几乎没人会有异议。因此，我们继续尝试维持这种平衡。

在 20 世纪初，电磁波被视为一种公众资源，它是稀缺的。随着收音机的发明，广播业变得像大拓荒之前的美国西部（Wild West），许多无线电广播员都想在有限的波段上发表自己的见解。有鉴于此，为有效管理广播体系，美国国会在 1927 年通过了《无线电法案》（*Radio Act of 1927*），1934 年，该法案被《通讯法案》（*Communication Act of 1934*）所取代，而作为富兰克林·罗斯福总统的“新政”举措之一，美国联邦通讯委员会也应运而生。新法案和新委员会还负责管理电视

这种新媒介。在无线电方面，新法案和新委员会要扶持广播行业的成长，同时保护公众的知情权。

联邦通讯委员对无线电这种有限资源的规范方式之一，就是要求无线电广播人员必须取得许可证，才能在公共波段进行广播。而获取广播许可证的前提之一，则是要求那些提供公共服务的网络为社区制作一个它能从广播频道中盈利的节目。如果这些网络做不到这点，它们就有失去营业执照之虞。因此，晚间新闻应运而生了。

这意味着广播网络的其他节目顾及的是商业利益，而晚间新闻节目则是为了公众利益。虽然广播网络从新闻节目中赚不到什么钱，但是他们赢得了与生意同样重要的东西，这种东西是金钱无法买到的，那就是诚信的名声。

于 1962 ~ 1981 年在哥伦比亚广播公司（CBS）担任《晚间新闻》（*Evening News*）节目主持人的沃尔特·克朗凯特（Walter Cronkite）被认为是“全美国最值得信任的人”。显然，他拥有的这个美誉足以让整个公司获益。无论是克朗凯特还是与他同时代的其他新闻记者，都认为自己身负重任。

另一位获奖新闻记者，前《夜线》（*Nightline*）节目主持人泰德·科佩尔（Ted Koppel）说过：“可以说，在 20 世纪 60 年代，我们都被这种宗教信仰般的动力所驱使，要为人们提供他们想知道的信息。”新闻报道实现了对公众的责任。“从表面上看，它是美国全国广播公司（NBC）、哥伦比亚广播公司、美国广播公司（ABC）为了给自己获得巨大利润的娱乐节目部门正名而亏本搭售的产品。”科佩尔解释说，“广播公司的高层从来没有意识到，其实新闻节目也可以赚钱。”得到与付出，在这个阶段达到了平衡。

但到了 1979 年末，国际上发生了一件大事。在这一年的 11 月 4 日，一群学生和激进分子冲击美国驻伊朗首都德黑兰的大使馆，并非法拘

禁了 52 名美国人。不久后，美国广播公司新闻频道制作了一档名为《美国被俘人质：伊朗危机》（*America Held Hostage: Iran Crisis*）的系列节目，专门报道人质危机的进展，这档节目正是泰德·科佩尔后来主持了 25 年之久的《夜线》节目的前身。

在人质危机发生的 444 天里，科佩尔每天晚上都向美国观众报道事件的最新情况。该节目迅速窜红，在新闻发展史上，广播公司的高层第一次注意到了新闻的力量。于是，他们不再让这些具有使命感和理想主义情怀的新闻记者来主导新闻，而是把新闻当成了利润中心，开始更频繁地干预这一领域。

当时，虽然类似于《60 分钟》（*60 Minutes*）这样已经播送了十多年的节目是盈利的，但它们不是每天晚上都直播，因为它们并非晚间新闻节目。此外广播业正处于一个困难时期。在 20 世纪 80 年代，美国的财富和影响力达到了前所未有的高度，在这十年间以及此后更长的时间里，美国人对于财富和影响力的渴望成为一种影响到人们生活每一个方面的动力，包括广播电视。人们对多巴胺的渴求正与日俱增，平衡就要被打破了。

伊朗人质危机刚结束，里根政府的任期就开始了，马克·福勒（Mark Fowler）作为联邦通讯委员会新一届主席走马上任。福勒和他的许多支持者将包括电视新闻在内的广播电视视为另一种发财手段。借助新出现的有线电视和美国有线电视新闻网（CNN），新闻开始从公共服务和新闻体系中的“皇冠上的明珠”转变成 24 小时不停歇的赚钱机器。

但在广播网络实现下一个目标之前，必须先清除前路上的障碍。行业监管者的职责不再是提供保护，而是帮助参与者追求高利润。福勒和联邦通讯委员会逐步地把广播网在获取许可证时需要遵守的资质标准一个个地废除，而设立这些标准的初衷，是为了通过服务公众，至少可以保持某种平衡。

福勒在做这件事时，有时候得到了国会的支持，有时候则是擅自为之。对于新进入该行业的广播网络而言，更新许可证的时间从 3 年变成了 5 年，这意味着它们不用太担心会失去许可证了。单个广播公司可拥有的电台数也从 7 个台增加到了 12 个台，这让每个控股公司有更大的机会去攫取市场份额。此外，他们还取消了之前对于广告数量的限制。

福勒领导下的联邦通讯委员会甚至废除了那些限定广播网络播放非娱乐节目数量的规定，而这原本是允许广播网络从公共频道盈利的交换条件。当初制订《通讯法案》的初衷，就是为了约束广播行业的混乱局面，并确保每个网络都要为公众提供服务，但现在，这样的局面也被破坏了。可是事情还没有到此为止。1987 年，联邦通讯委员会宣布废止《公正条款》（*Fairness Doctrine*），这或许才是广播网络和电视新闻行业的最大损失。

《公正条款》于 1949 年开始推行，其目的是防止广播业者利用广播网络发表带有个人倾向的观点。该条款规定，凡是联邦通讯委员会发放过许可证的广播业者，作为获得许可证的前提条件，不但要同意讨论那些符合公众利益的争议性话题，还要确保在广播节目中提出的观点都有对立的声音，从而达成一种平衡。随着这项规定被废止，现代广播网络便可以出于商业需要，站在党派的立场上发表观点，甚至肆无忌惮地搞对立化。

在 1973 年成立的争议事项公平广播委员会（Committee for the Fair Broadcasting of Controversial Issues）曾把《公平条款》称为不可或缺的，与公众利益相关的最重要的一项操作要求，现在它就这样被取消了。在整个 20 世纪 80 年代，人们对充裕生活的追求让广播行业信任构建基础的崩塌变得不可阻挡。多巴胺已经占了上风。

公司领导者有权利选择发展公司业务的方式，只要这种方式没有

伤害到他们声称要服务的人群，公众就不会对他的选择提出质疑。但问题在于，新闻行业似乎已经忘记了自己的服务对象是谁。如果我们思考一下电视新闻的现状，就能清楚地看到，各广播网络只关心排名和收视率，为公众服务的愿望被放在了第二位。最糟糕的是，媒体有意地少报道那些含有重要信息的新闻，却钟情于内容不丰富但娱乐性十足的“八卦”。如今，传递信息的使命感变成了报道新鲜事的生意，而且有愈演愈烈之势。

产生这样的局面，不能怪罪于新闻工作者。实际上，他们当中的许多人仍然以科佩尔所说的“近似宗教般的”责任感来报道新闻事实。问题在于媒体机构的高管，他们把信息传播视为公司业务布局的一部分，而不是受使命感驱动的某种行动，不过他们仍以为自己在履行为人民服务的义务。

然而这些说辞根本就是自己打自己的脸。如果他们算一下尼尔森收视率（Nielsen Ratings），并以此作为制订广告费率的依据，就会遇到明显的利益冲突。科佩尔坦言，以前的新闻机构向公众播报的新闻是他们所需要的，虽然大家都不太愿意接受新闻中的事实。而现在，媒体机构只告诉公众他们想要知道的新闻，这和医生按病人要求而不是病情需要开处方是一个道理。在过去，做新闻是一件令人骄傲的事。那时候，新闻业代表了一种崇高的理想，而不是对商业利益的追求。那时候，新闻编辑室里制作的新闻是有趣的，而今天，他们制作的新闻只是为了吸引眼球。

议员宁可向政治捐赠者献殷勤，也不愿意多花点时间来回应选民的要求；公司领导者明知自己的产品可能含有有害成分，但因其利润丰厚，所以非卖出去不可。人们总是在无休止地追逐胜利，并因此制造了许多麻烦。健康的组织应该如同健全的社会，对胜利的追求不应凌驾于为他人服务的愿望之上。

贪得无厌

1929 年股市崩盘前，美国一共有 2.5 万家银行。然而，这些银行大多数根基不牢，几乎有一半银行在股市崩盘后的数年内陆续停业。1933 年，美国国会通过了《格拉斯 - 斯蒂格尔法案》（*Glass-Steagall Act*），也就是后来被人们熟知的《1933 年银行法》（*Banking Act of 1933*），希望以此来遏制银行业过度的冒险和投机行为，以免后人重蹈覆辙。国会还成立了联邦存款保险公司（Federal Deposit Insurance Corporation），这是一个独立的机构，其创办宗旨是“维持美国金融体系的稳定性和公众信心”。

此外，国会还制定了一系列条款，以减少银行只考虑自身利益时美国民众所面临的风险。

《1933 年银行法》中一个最重要的条款，就是把商业银行与投资银行的职能分开。商业银行只提供传统意义上的银行服务，即揽储、支票兑现、放贷等。投资银行则可以发行债券来帮助客户募集资金，还可以从事股票交易、商品交易，以及提供其他金融工具。当时，国会注意到商业银行是个人资金和企业资金的存管方，于是决定禁止商业银行将这些资金用于任何投资银行的风险投机业务。

前人已经做出最大的努力来保护后来者。遗憾的是后人并不买账，他们不惜牺牲公众利益，为新的收入来源铺平道路。因此，在互联网经济最为繁荣、投机行为最为疯狂的 1999 年，《格拉斯 - 斯蒂格尔法案》的大多数条款都被废除了。

时任美国财政部部长的劳伦斯·萨默斯（Lawrance Summers）为废除该法案找了一个正当的理由，他称此举“能增强美国公司在新经济中的竞争力”。而萨默斯的真正目的其实是废除那些专门为保护公共福利而制定的法规，以便在最大程度上帮助某一行业（即银行业）扩大规模，某个利益集团（即银行家）就能获得更多的多巴胺刺激。

如果说，“增强企业在新经济中的竞争力”意味着为股市崩盘创造条件，那么这些政客和银行业的说客的确出色地完成了任务。在《格拉斯 - 斯蒂格尔法案》实施的 66 年间，很少有大型银行倒闭。自从引起 1929 经济大萧条的股市崩盘以来，美国只发生过三次大股灾：第一次是 1973 年股灾，它是由于原油价格飙升引起的，而非银行业危机；第二次则是 2000 年股灾，起因是市场对互联网泡沫的过度追捧；第三次股灾发生在 2008 年，起因是对银行业的过度风险投资，以及过度利用抵押贷款债券。引发 2008 年股灾的，正是前身为商业银行的花旗集团以及从事证券交易的美国国际集团（American International Group）。在股灾发生的十多年前，如果《1933 年银行法案》没有受到重创，这种过度风投行为就会被禁止。

《格拉斯 - 斯蒂格尔法案》大部分条款的废止，是一个比较明显而极端的例子，它反映出某些以自我为中心的“婴儿潮一代”以自我获利为目的，歪曲或破坏法律。从这个例子我们可以看出，当领导者把自己的利益置于那些他们应该保护的人之上时，会产生什么后果。说句题外话，在这个“破坏性盈余”时期发生的事情，都是克林顿总统的眼皮底下发生的，而克林顿出生于 1946 年 8 月 19 日，是美国首位在“婴儿潮”时期出生的总统。

嗜好有着一种能让我们认不清现实的可怕方式。就像一名酗酒者在早上醒来后悔昨晚喝醉酒所做的事情一样，许多在“婴儿潮”时期出生的人现在也在回首那些在他们眼皮底下意外发生的灾难。对于当时的某些当权者而言，这些灾难似乎有着一种震撼人心的效果。

2010 年，被斯坦利·奥尼尔所取代的美林公司前 CEO 戴维·科曼斯基在接受彭博电视台（Bloomberg Television）采访时说道，废除《格拉斯 - 斯蒂格尔法案》是一个错误。“遗憾的是，我就是牵头废除该法案的人之一。”他说，“当然，在我管理一家公司的时候，是不希望他

们严格执行（这些法规）的。”科曼斯基承认说：“我为自己的行为感到后悔，我多么希望自己没有做过那些事情。”

花旗集团前任联合CEO约翰·里德(John Reed)也说，废除《格拉斯-斯蒂格尔法案》确实是个糟糕的决定。这些领导者为什么会突然萌生这种冷静清晰的自省？

当他们手握大权的时候，为什么没有这种觉悟？我知道，人们都有“事后诸葛亮”的习惯，但我们是否已经为这些领导者的“眼光”和“远见”付出了太多代价？

从20世纪八九十年代开始，“婴儿潮一代”中的某些人就迫切地想看到社会体制当中那些控制、平衡和防沉迷的措施土崩瓦解。无论是企业领导者还是政府领导者，都建立了一个牢固的内部“安全圈”，几乎从不考虑向那些应该得到保护的其他人提供帮助。正如任何组织的领导者都应照顾他们的下属一样，他们也应关心公司的运营环境，这包括宏观经济环境和我们所处的文明社会。

那个能让尽量多的人感觉安全的“安全圈”已经被一层层打破，大部分人都暴露在更大的危机面前。当我们只关心拉帮结派和内斗，而不是团结一致推动整个国家发展，国家也会像公司一样被削弱。如果我们认为下一代人有能力解决这代人无法解决的问题，那我们必须提醒自己，任何一代人都要对付自身的各种沉迷和上瘾行为。

多任务处理，一项任务都处理不好

下面这首诗是菲利普·拉金（Philip Larkin）在1971年的作品，描绘了一幅关于养儿育女的凄凉画面。但不幸的是，它确有几分道理。我们目前所处的“破坏性盈余”时代，在很大程度上是由我们的父母和他们先辈的“善意”造成的。

这就是诗

你的父母把你毁了，
也许这并非他们的本意，但事实如此。
他们把所有缺点遗传给了你，
还额外增添不少毛病。
但他们也是自己父母的不良产品，
那对穿戴老土的老傻帽，
他们时而装腔作势，
时而刀兵相见。
痛苦与不幸就这样代代遗传，
如大陆架般步步深陷海底，
劝君早得超脱，
别再拥有任何子嗣。

“最伟大的一代”在大萧条时期和战时配给制度下长大，他们希望自己的孩子不再受这种苦，不再像他们那样错过青少年时期的美好事物。这样的想法很好，做家长的，当然希望自己的孩子健康快乐地成长。“婴儿潮一代”正是在这种“不能让孩子缺衣少食”的指导思想下成长起来的，这样的生活信条完全没有问题，也完全可以理解，但由于“婴儿潮一代”数量庞大，身边的资源又极其丰富，导致这种生活哲学变得有点扭曲。这代人的童年是在富裕中度过的，随后到了 20 世纪 70 年代，他们又经历了对政府的犬儒主义思潮，然后是持续 20 年之久的经济繁荣时期。考虑到这些，就不难理解为何大家都认为“婴儿潮一代”以自我为中心了。

“婴儿潮一代”喜欢把观点和财富保护起来，而不是与人分享，这是他们的行为标准。一位在新泽西州工作的会计师告诉我，他在年纪

较大的客户和年轻客户上看到明显的区别。“我有一些年纪较大的客户，他们会在税法允许的范围内做一些公平的事。”他解释道，“他们愿意支付应付的税款。而年轻一代则花大量的时间来寻找税法的漏洞和细微差别，以尽量逃避身为纳税人的职责。”

当“婴儿潮一代”结婚生子，他们教育自己的孩子要对掌权者保持怀疑态度。他们的思维逻辑是：如果别人不给你回报，就不要让他们从你这里获得任何东西，不要让任何事情妨碍你得到想要的东西。如果今天的环境与二十世纪六七十年代一模一样，上述想法也行得通，但很可惜现在已经是 21 世纪了。

“X 一代”（Gen X，《时代杂志》把出生于 20 世纪 60 年代中期到 70 年代末的年轻人称为“X 一代”。这一称谓经过加拿大作家道格拉斯·库普朗 1991 年出版的《X 一代》一书的推广变得更加流行。——译者注）和“Y 一代”（Gen Y，美国人把 1980 ~ 1995 年出生的人称为“Y 一代”，他们是紧随“X 一代”出生的人群。——译者注）在成长过程中，被灌输了“人定胜天”的观念。“X 一代”将这种观念解读为放低姿态、埋头苦干。

作为被忽略和被遗忘的一代，“X 一代”在青少年时期并没有太叛逆或者忍受太多委屈。当然，在他们那个年代，冷战（Cold War）依旧存在，但这个时期的冷战比 20 世纪六七十年代的冷战要温和得多，这代人不用为了防止核弹袭击而在学校进行军训。成长在 20 世纪 80 年代的确是一件美好的事情。到了 20 世纪 90 年代和新千年，社会更加繁荣，互联网、电子商务、网上交友等新鲜玩意儿层出不穷，整个世界都在对“X 一代”说：“还等什么？现在就要！”

“Y 一代”据说有着强烈的权利意识。许多雇主抱怨说，手下一些初出茅庐的员工经常会向他们提出各种要求。但作为一个旁观者，我不认为这是一种权利感。“Y 一代”想要努力工作，也愿意付出更多的

努力。我们所认为的权利感，不过是因迫不及待而表现出来的焦躁情绪。

焦躁源于两个因素，第一是人们持有的一种完全错误的观念，即认为成功、金钱或幸福唾手可得。让自己购买的书籍在当日到达，这当然不难，但事业和成就却不是轻易能得到的。

第二个因素则更加令人不安，它是人们体内的激励系统发生可怕的“短路”所造成的。在“Y 一代”人成长的世界中，组织规模日渐庞大，金钱凌驾于服务之上，人们更倾向于用科学技术管理人际关系。他们在一种“数字比人更重要”的经济体制中成长，于是盲目接受这样的体制，将其视为理所当然。

如果不采取措施来克服或缓解“Y 一代”人生当中的这种抽象化概念，他们迟早会成为父母溺爱出来的最大失败者。虽然“Y 一代”可能受这种激励系统“短路”的影响更大一些，但事实上，任何一代人都在影响范围之内。

三心二意的一代

想象一下，你正坐在从纽约飞往西雅图的飞机上，飞机在距离地面 35 000 英尺的高空以时速 525 英里的速度飞行。一路上十分平静，飞机没有遇到乱流，天气相当晴朗，机长也预测说飞行的全程将相当平稳。无论机长还是副驾驶，都是拥有多年飞行经验的飞行员，而且飞机上配备了现代化的航空电子设备和预警系统。

按照美国联邦航空局（FAA）的要求，驾驶民航飞机的两位飞行员每年都要操控多次飞行模拟器，练习应对各种紧急情况。在几百英里以外的一幢大楼里，一名具有 10 年从业经验的航空管制员坐在一个没有窗户的房间里，盯着一台监视器，监控着在他职责范围内的所有航空交通活动。你乘坐的飞机就在他的监控范围之内。

再想象一下，航空管制员身边有一部手机。他在上班期间不能打

电话，但可以用手机收发短信或查看电子邮件。他可以把坐标传给某趟航班，转身拿起手机看一下短信，再把坐标传给另一趟航班，再看一下手机。这似乎很平常，不是吗？

但我敢确定，绝大多数乘客都会对上述一幕稍感不安。我们更希望航空管制员只在休息时间才查看手机。我觉得，如果能在他们的工作时间完全禁止上网和使用个人手机，所有乘客都会感觉很舒心。如果撇开生死攸关的问题，你会认为在工作当中玩手机、不断收发短信会影响个人专注力吗？

“Y 一代”恐怕不会这么认为。他们在这些科技的伴随下长大，非常擅长在多任务状态下工作。但恕我直言，他们并不擅长多任务操作，而是更擅长三心二意。

美国西北大学的一项研究表明，2000 ~ 2010 年，被诊断为“注意力缺陷多动障碍”（ADHD）的儿童和青少年人数比例达到了 66%。为何在过去的 10 年间，这种额叶功能障碍症状会突然大幅飙升？

美国疾病控制中心将患有“注意力缺陷多动障碍”人群的症状定义为：经常无法集中精神、控制冲动行为，可能在不考虑后果的情况下轻率行事，或表现得过度活跃。我承认，这种症状的大幅飙升，并不仅仅是因为越来越多的父母带他们的孩子到医院做这方面的测试，最有可能的原因是，越来越多的年轻人对于分心这件事已经上瘾了，整整一代人都沉迷于短信、电子邮件和其他网络活动所产生的多巴胺影响当中。

有时候大脑会“搭错线”，控制我们做出一些错误的行为。如果某个人在青少年时期发现酒精能释放体内的多巴胺和血清素，他就会习惯于依赖酒精来压抑情感上的痛苦，而不是学习从别人那里寻求支持。在他成年后，这一习惯就会表现为酗酒成瘾。同样的，手机发出的提示音和光亮也能激发人体内的多巴胺，让我们感觉很舒坦，并创造出

重复这种行为的渴望和动力，以再次产生这种感觉。即使我们正忙着做一些事情，也要立即查看手机，而不是等个 15 分钟、完成手头工作后再看。

一旦看手机成瘾，这种渴望就无法再被满足。在开车途中，当我们手机短信提示音响起，我们一定会立即查看是谁发来了短信；当我们正在完成某项工作时，在桌子那头的手机震动起来，我们的注意力就会被打断，不由自主地去看一下手机。

如果说，“婴儿潮一代”获得多巴胺的源泉是“更多、更大”的目标，那么“Y 一代”就是从任何能满足“更快、更新”的事物上获得多巴胺。香烟已经过时了，社交媒体才是最时髦的东西，它就是 21 世纪的毒品。

“Y 一代”的这种“疾病”就像酒瘾和毒瘾一样，轻则让我们的年轻一代变得缺乏耐心；说得更严重一点，它会让年轻人比前几代人感觉更孤独，更加与世隔绝。爱好喝酒的青少年长大后变成了酗酒者，酒精取代了信任关系，成为他们的应对机制。同样的道理，我们从社交媒体上得到的积极肯定，以及我们所维持的网络虚拟关系也取代了真正的信任关系，成为一种新的应对机制。

它所带来的负面影响就是，这代人要努力地寻找比前几代人更多的幸福和成就感。虽然他们愿意把事情做好，但他们的焦躁情绪已然同化，很少人愿意付出足够长的时间或努力来检验自己的工作效果——我们知道，这正是成就感的源泉。在为写作本书做调研时，我不断遇到一些“Y 一代”的人，他们非常了不起、性格突出、聪明、奋发图强而且乐观向上，但他们要么对自己的低级别工作大失所望，要么正在准备辞职寻找一份“可以影响世界”的新工作，而在他们眼里，“影响世界”是不需要花费时间和精力的。

这就像是他们站在山脚下，仰望着山顶上他们想要的影响力或成就感。当然，每个人都想找到一条登山的捷径，这没有什么不对。如

果他们想乘坐直升机或发明一种登山机器，可以更快、更轻松地爬上顶峰，那他们已经把山峰本身忽略了。

这一代人对所要之物即梦寐以求。他们清楚地知道自己身处何方，也知道自己要去何处，但似乎他们并不明白，从起点到终点要经历一段旅途，而这段旅途需要耗费大量的时间。当有人告诉他们实现梦想需要时间时，他们似乎就乱了阵脚。他们很乐于靠短暂的爆发力和努力来做事情，却缺乏责任感和坚韧的毅力。为琐碎事情而专注投入的精神，似乎已经被凡事皆有涉猎，却极少投入的做法取代了。

这种趋势在“Y 一代”对各种社会事业的反应方式上得到了体现。他们和朋友聚在一起观看科尼 2012（Kony2012，一部控诉乌干达反政府武装头目约瑟夫·科尼使用童子军及屠杀等罪行的纪录片。——译者注）；许多人穿着贴有自己头像的连帽衫，以这样的行动来支持特雷沃恩·马丁（Trayvon Martin，美国黑人男孩，他在遭枪杀时身上穿的就是连帽衫。——译者注）；他们通过发短信的方式把钱捐给海啸救助组织。他们有着强烈的兴奋感去做好事、帮助别人、支持别人，但当他们感受到多巴胺的刺激后，立刻就会转移到下一个兴趣点。由于并没有付出大量的时间和精力，习惯于三心二意的这一代人混淆了真正的责任感和作秀的区别。

有一个名为“1：Face”的品牌可以为这些年轻时尚的乐行善施者提供一个可以做好事，但又不用做任何实事的机会。顾客可以买一块“1：Face”品牌手表，不同颜色的手表代表了不同的慈善用途。例如，白色代表消除饥饿，粉色则代表消除乳腺癌。根据“1：Face”官方网站的介绍，该公司将把部分销售利润用于相关的慈善事业。但问题在于，当你询问带这种手表的“Y 一代”做了什么善事时，他们很可能会告诉你，他们致力于帮助“增强意识”。这正是“Y 一代”含糊其辞的作风。

我们过多谈论“意识”或者“推动对话”之类的话题，以至于忘

记了光说不练是于事无补的。只有当人们投入时间和精力，才能真正地解决问题。为这样的慈善活动找冠冕堂皇的理由，说他们要促使别人做事情，这只能验证我的观点，即我们都不太愿意付出时间和精力去做一些必要的事情，而是要求别人为我们代劳。

这也显示出互联网的局限性。作为一种令人称奇的信息传播工具，互联网能让人们意识到别人所处的困境，却很难帮助他们脱离这种困境。别人的困境不是一个技术问题，而是与人有关的问题。而人的问题还是需要人来解决。

随着金钱取代了时间和精力，出现了许多能让人们做好事却又不用亲力亲为的品牌。这些品牌既不能满足人们为大众利益做实事和艰苦工作的要求，也不能满足血清素或后叶催产素为他人牺牲自我的要求。这种寻求瞬间满足感的多巴胺动力，从好的方面讲，意味着作为个体的我们不断地向各种事业“付出”，却没有产生任何的归属感或长久的成就感；而从坏的方面来讲，由此产生的孤独感和隔离感却会导致我们做出一些危险的反社会举动。

可怕的场面

“婴儿潮一代”对社会深感失望，这导致选择用自杀来逃避现实的人与日俱增。美国疾病控制中心在 2013 年的一份研究显示，在过去的 10 年里，“婴儿潮一代”的自杀率上升了将近 30%，这一比例仅次于癌症和心脏病。自杀率增长最快的是年龄在 50 岁左右的人群，高达 50%。随着“婴儿潮一代”自杀数量的激增，死于自杀的人数已经超过了死于车祸的人数。

除非我们有所行动，否则情况会变得更糟。但问题在于，在 20 年或 30 年之内，当年轻一代已经长大，并在政府和企业担任要职时，这些机构的雇员已经习惯于把社交网站、处方药，或网络互助团体作为

他们首要的应对机制，而不是依靠现实中的互助团体，例如友情关系和恋爱关系这种生物学意义上的纽带。我们在未来很可能会目睹许多抑郁症、滥用处方药、自杀，以及其他反社会行为案件的飙升。

20 世纪 60 年代，美国境内引起公众注意的校园枪击案只有 1 起；20 世纪 80 年代，校园枪击案达到 27 起；到了 20 世纪 90 年代，共有 58 起校园枪击案；而在 2000 ～ 2012 年，这一数字达到了 102 起。在短短 50 年内，校园枪击案件数量增加了 100 倍！这简直令人抓狂。从 2000 年开始，在美国发生的校园枪击案中，70% 以上的凶手都是“80 后”或“90 后”，年纪大多在 14 岁或 15 岁左右。虽然有些凶手被诊断为患有精神疾病，但他们所有人都感到孤独、受排斥，并且与学校、社区或家庭相脱离。几乎在每个案件中，这些年轻的凶手们要么是自虐者，要么因为社交障碍或家庭问题而觉得自己受到排挤。

生病的羚羊通常会被推到羊群的边缘，就相当于被排挤出了“安全圈”，这样狮子就能捕食体弱的羚羊。同为哺乳动物的人类也会做出同样的事。当我们感觉自己被排挤出了“安全圈”，失去了安全感，而且觉得没有人会关爱自己，我们就会觉得自己失去了控制，被社会所遗弃，只剩下死路一条。当我们感到孤立的时候，就会开始铤而走险，尝试一些旁门左道。

网络上虚拟的人际关系无法帮助我们解决这个现实问题，相反，它会让局面进一步恶化。那些在社交网站上花过多时间的人，在比较自己与别人对生活的看法时，就会变得情绪低落。

2013 年，密歇根大学的社会心理学家进行了一项研究，追踪 82 位年轻人在两周时间里的 Facebook 使用情况。在研究刚开始的时候，这些年轻人评价了自己对生活的满意度；然后，研究人员每隔两小时与实验对象接触 1 次，每天共接触 5 次，检查他们有何感受，以及花了多少时间在 Facebook 上。结果发现，在与研究人员接触后，他们

花在 Facebook 上的时间越多，感觉越糟糕。在最后两星期，那些在 Facebook 上花时间最多的实验对象，声称对自己的生活最不满意。研究报告指出：与 Facebook 的互动并不能提升人们的幸福感，相反，对于年轻人来说，这种互动会损害他们的幸福感。

这就是我们的立场。以自我为中心的这代人沉迷于业绩之中，他们打破了那些能保护我们免受滥用公司权利和股市崩盘之害的风险控制措施。他们是三心二意的一代，生活在一个朝秦暮楚的世界中。他们以为自己患上了注意力缺陷多动症，但更可能是在多巴胺的作用下对社交媒体和手机产生了依赖。似乎我们已经走到了悬崖边缘。我们应该何去何从？

万幸的是，最大的希望也在我们自己身上。

LEADERS EAT LAST

第8章

掌　控

成为一名领导者

比尔·盖茨的目标是：让每个地球人的桌面上都有一台电脑。史蒂夫·乔布斯曾说过："活着就为改变世界！"两位伟大的领导者怎样带领员工完成这这看似不可能完成的任务？

美国四大军种在国防会议上喋喋不休，个个都像被宠坏的孩子一样为自己争取权益，但在战斗状况下却能精诚合作、所向披靡，其原因何在？

Why Some Teams Pull Together and Others Don't

第十二步

我们的机会似乎十分渺茫。作为一种天生需要信任感和合作精神的物种，我们的工作环境把我们最坏的一面展现了出来。我们已经变得愤世嫉俗、偏执多疑、自私自利，很容易患上各种依赖症。我们的健康岌岌可危，更糟糕的是，我们的人性也退到了悬崖边缘。但我们不能用各种借口安慰自己，不能将这些归咎于媒体、互联网或“体制”，也不能再责怪公司、华尔街，甚至是我们的政府。我们并非这种局面的受害者，而是它的创造者。

但我们不会因为外在危险而消亡。那些危险是一直存在的，它们永远不会消失。按照著名的英国历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）的说法，文明通常不是死于他杀，而是死于自杀。组织内部与日俱增的危险才是我们的最大威胁。所幸的是，这些危险都在我们的控制范围之内。在过去 75 年里，美国的嗜酒者互诫会（Alcoholics Anonymous）已经成功地帮助许多人戒掉了受多巴胺驱使的酒瘾。大多数人都听说过该协会的“十二步戒酒法”，而且大多数人都知道这个方法的第一步就是承认自身的问题。

我们承认，大多数组织的文化都对业绩和编造数字有着系统性的癖好。与所有能带来短暂兴奋感的癖好一样，某种癖好的形成是以我们牺牲健康和人际关系为代价的。进一步让我们的癖好复杂化的，是我们提高名人或富人身份地位的能力，而忽略了至高地位的人性化要求。但承认我们有某种嗜好只是第一步。

现在，我们就像在嗜酒者互诫会一样，开始从嗜好中慢慢恢复。我们要做大量的工作和牺牲，来改变那个让人们相互对立的体制，并建立一个能激励我们互帮互助的新体系。这不是凭某人的一己之力可以完成的。

“你想知道嗜酒者互诫会的全部秘密吗？”乔恩是一位正在戒除酒瘾的嗜酒者，他问我，“你知道谁能真正戒酒，谁又会半途而废吗？”

在加入互诫会的酗酒者当中，很少有人能真正戒酒，直到他们全部完成“十二步戒酒法”。即使他们完成了其他十一个步骤，如果不能完成第十二步，就很可能再次酗酒。只有那些完成第十二步的人，才能真正地克服酒瘾。

第十二步就是承诺帮另一位酗酒者戒酒，这一步与服务他人有关，对于打破组织中对多巴胺的依赖也非常关键。我所说的服务，不是指服务我们的客户、员工或股东，也不是指抽象意义上的人，而是服务于那些我们每天一起工作的、真实的、活生生的、可感知的人。

互诫会成员的见面地点都是在教堂地下室或社区活动中心，而不是网络聊天室，这是有原因的。而当一名酗酒者想接触另一位承诺帮助自己戒酒的酗酒者时，他们不是通过电子邮件联络，而是拿起电话打给对方，这也是有原因的。原因就是，互助戒酒所需的人际关系必须是真实的，不能是虚拟的网络关系。

互诫会碰面的目的，是为了让人们产生安全感。当人们聚在一起与酒瘾斗争并互相帮助时，他们内心是温暖、友善和热情的。对于许

多酗酒者来说，聚会结束后，这种联系仍然存在。乔恩告诉我，他与其他戒酒者之间的联系让他感觉自己不再孤单，而他所听到的故事也让他收获了希望。

“酒瘾就像是一群随时想攻击你的狼。”乔恩说，“如果你加入互诫会并待在集体中，你就不会受到它的攻击。集体会让你安然无恙。”换句话说，嗜酒者互诫会就像是一个家庭、一个部落或一个连队，它就是《伊索寓言》中尾巴相对对抗狮子的牛群。互诫会是一个完美的“安全圈”。

我们信任后叶催产素

要应对现实世界中的威胁，不能靠单打独斗，至少这样做不会太有效。我们需要那些信任我们的人的帮助和支持。正如对多巴胺上瘾的公司不能自我调节一样，那些试图自己完成戒酒步骤、自我监督戒酒过程的酗酒者通常都会以失败告终。酗酒者不仅是为了自己而戒酒，他们还想为那些为他们戒酒而付出时间和精力的互助人戒酒。这就是血清素应起的作用，它不但能提高我们的身份地位，而且强化了人与人之间的彼此关爱和监督。

随之而来的就是后叶催产素。事实证明，那些令人温暖和舒适的信任感和充满爱的感觉，非常有助于我们戒掉各种不良嗜好。2012 年，北卡罗来纳大学教堂山分校精神病学系的研究员进行了一项研究，其初步结果显示，后叶催产素的存在，能有效对抗酗酒者和吸毒者身上的“戒断综合征”。实际上，有证据显示，后叶催产素含量的增加，甚至可能从一开始就能防止身体对毒品和酒精产生依赖。有充分的证据表明，如果通过服务他人、为他人做出牺牲，以及为他人无私奉献的行为大量释放后叶催产素，或许从一开始就可以减少企业文化“中毒”的可能性。

后叶催产素非常强大。我们和别人形成的爱与信任关系不但能帮助我们戒除或防范各种不良嗜好，还有助于我们活得更长久。根据杜克大学医疗中心在2012年的一份研究结果显示，夫妇的寿命比单身人士的寿命长得多。杜克大学的调查人员发现，终身未婚的人比成年以后一直处于婚姻状态中的人在中年时的死亡概率高两倍（孤独致死）。还有其他的研究结果显示，已婚夫妇比单身人士患上癌症和心脏病的概率也低一些。亲密互信的关系不但在家庭中保护我们，也能在工作中保护我们。

在美国海军陆战队的文化中，信任关系更为根深蒂固。海军陆战队员把这样的关系称为“无形资产”，它有助于维持军队体制的稳定性和高度完整性。在一个充满爱与信任的体系中，人们很难对多巴胺上瘾。后叶催产素越多，信任关系就越强，人们就越愿意冒更大的风险去做正确的事情，更愿意彼此照应，这个集体的表现最终会更出色。在“安全圈”里生活和工作的人让这个圈子变得更牢固。

许多人经历了生命中的不同挫折，比如失败、失业、家庭成员去世、失恋、染上不良嗜好、遇到法律纠纷、成为犯罪案件的受害者等，你可以问一下他们是如何从挫折中走出来的。几乎所有人都会这样说：“如果没有他们的支持，我就没法走出困境……”然后，他们就会说出一些人的名字，这些人或是他们的家人，或是亲密朋友，有时候甚至是曾经向他们伸出援手的陌生人。

想象一下，当我们某次坐飞机时，经历了航空公司的糟糕服务。在飞机上，我们和坐在旁边的陌生人讨论自己是如何被航空公司对待的，于是从中找到了慰藉；如果我们在工作中遇到一个自私自利的上司而且不得不屈从于他的野心，那么我们会从那些有同样遭遇的同事那里寻求安慰；我们遇到某个人，他的家人患上了和我们身边亲近的人同样的疾病，那我们就和他产生了联系。只有那些与我们有共同语

言和共同事业的人，我们才会去寻求他们的支持。

无论什么时候，人与人之间只要能产生一种真实、真挚、坦诚的关系，也就是一方不想从另一方得到回报的时候，似乎我们就能找到坚忍的力量和帮助他人的力量。当我们有一位荣辱与共的朋友时，就能忍受许多困苦。实际上，这不但能让困苦更容易忍受，还能帮助我们应对压力和焦虑感。

当我们身边有人陪伴时，皮质醇就无法发挥它的“妖术”。人们喜欢“英勇强尼”以及任何愿意为同胞冒生命危险的士兵、水手、飞行员或海军陆战队队员的唯一原因，是因为他们深信自己的同伴会为他们做同样的事。

共同奋斗

对于身处发达国家的人们，通常不用为了生存而工作。人们所拥有的东西，远远超出他们的需求，物质如此丰富，以至于可以随意浪费。2004 年，美国亚利桑那大学的人类学家蒂莫西·琼斯（Timothy Jones）进行了一项研究，其结果显示，美国有差不多 50% 收割后的食物不会被人们所食用。实际上，平均每个美国家庭会浪费掉 14% 他们所购买的食物，而其中有 15% 属于尚未过期的产品。折算成美元的话，平均每个美国家庭每年要扔掉价值约 600 美元的肉类、水果、蔬菜和谷物产品。如果把这些食物储存或冷冻起来，那么国家每年可以节省 430 亿美元。

发展中国家浪费的食物也和美国差不多，但这并不是因为他们把食物扔掉了。根据斯德哥尔摩国际水资源研究所（Stockholm International Water Institute）的调研结果，在发展中国家，由于食物变质和存储不当，约有 50% 收割后的粮食不被食用。之所以造成这种局

面，是因为人们没有以正确的方式储存食物。而发达国家是因为不需要这些食物而把它们扔掉，从而损失了 50% 的粮食。

不需要，那就扔掉

这就是物质过分充裕所带来的负担。当物质极其丰富时，我们会轻易地消耗或扔掉不需要的东西。我们这种挥霍无度的做法并不是一种新现象，因为生活在旧石器时代的祖先也是这样过日子的。学术界有许多关于智人为何开始农耕的分析理论，其中一种说法就是：他们对于从一开始就拥有的资源不太在意。有人会说，人类从远古时代就开始浪费东西，当我们再也承受不起浪费时，我们才会适应这种状况。如今，太多的组织领导者正在浪费员工的善意。我想，当他们再也承受不起这样的浪费之前，这样的局面或许还要持续很久。

在计算出人们浪费了多少食物和能源，以及无节制地花了多少钱之后，一切都向我们表明，我们的实际需求是多么的少。这也是我们所面临的最大挑战，**即作为一个社会，我们没有感受到任何负担。共同的负担感，是把我们团结在一起的事物之一**。我们一起经历的困苦越少，意味着更加不需要合作，也意味着后叶催产素的含量更少。很少有人会在自然灾害到来之前主动帮助他人，大多数人都是在灾害发生后才伸出援手。

在当今时代，我们拥有丰富的食物、资源和选择。人民把超市里琳琅满目的商品和像电力这样随处可见的事物看成理所当然的东西，这就是商品化的社会。当某种资源变得无所不在时，它在人们眼中就失去了价值。

过去，电脑被视为一种神奇而特别的工具，像戴尔（Dell）之类的公司在这些机器的巨大价值基础上建立了规模庞大的企业。然而，随着供大于求以及价格下降，这种产品变成了普通商品。而随着电脑

的商品化，这些工具在我们生活中的神秘感消失了。事物的过度丰裕摧毁了它的价值。

> 让我们心怀感念的并非工作本身，而是整个团队一起攻坚克难的那种友情。

当某些东西太容易得到，我们就不会欣赏它们。反之，当我们为之努力付出，或者当他们很难得到的时候，才对我们有更大的价值。无论是深藏地下的钻石、成功的事业，还是一段难得的恋爱关系，唯有我们为之奋斗过，它们在我们心目中才有相应的价值。

职场中最美好的时光

每逢有人问我们“你在职场中最美好的时光是什么时候”，很少有人会想起一切进展顺利、手头的大项目按时按预算交工的时候。考虑到我们为了让事情进展顺利而付出了巨大努力，这种时候应该算是职场中的美好时光。但奇怪的是，一切按计划顺利进行的日子，并非我们记忆中最刻骨铭心的光阴。

对于我们大多数人来说，那些似乎事事出差错的项目，更能勾起我们心中的暖意。我们记得，整个团队加班到凌晨，吃着已经凉掉的夜宵，勉强在最后期限之前完成了项目。这些经历就是我们职场时光中最美好的记忆。当然，不是因为困难本身让我们记忆深刻，而是因为我们一起分担了这些困难。让我们心怀感念的也并非工作本身，而是整个团队团结在一起攻坚克难的那种友情。原因很简单，还是自然规律在起作用。为了让我们在艰难时刻帮助他人，我们的身体释放出

了后叶催产素。换言之，当我们为他人分担困难的时候，我们与他人在生物学意义上靠得更近了。

或许你已经厌倦了这样的老生常谈，但身体总是在激励我们重复那些符合我们自身利益的行为。**在困难时期，除了从彼此帮助中找到愉悦的感觉，还有什么更好的办法可以保护我们的组织呢？**当我们帮助彼此分担或克服困难时，就是“在职场中最美好的时光”。如果那些日子没有给你带来美好的回忆，那可能是因为团队不团结，充斥着暗箭伤人和自私自利的行为。当我们在一种人人自危、人人自保的文化氛围中工作时，即使是工作顺利的一天，从生物学角度来讲，也不是让人心情愉快的一天。

在军中服役的人经常满怀深情地说起他们在外驻军的时光。这些人生活在艰苦的环境中，每天面对着现实的威胁，却认为这段时间是最美好的回忆，这似乎是一件令人费解的事情。他们可能不会说自己很享受这段艰苦的时光，甚至还可能有厌恶情绪，但让人惊讶的是，大部分人会说，他们对这段经历心怀感激。

这正是后叶催产素的作用。因为他们知道，在别人的帮助下，他们度过了艰难的时期。而当他们回到祖国时，这些人际关系能帮助他们应对更多的困难。与普遍看法正好相反的是，那些在外驻军士兵的自杀率比留在国内的士兵稍低。有一种说法是，那些没有在外驻军的人通常要单独面对困难，而他们的同胞却是以集体一员的身份面对外部危险的。

在资源匮乏、危机四伏的情境中，他们很容易团结在一起，这正是美国四大军种在战斗状况下能如此精诚合作的原因。但当他们回到国防部之后，又会像被宠坏的孩子一样争吵不休。在战斗状态下，有着极高的不确定性，而且外部威胁迫在眉睫，为了增加生存和成功的机会，他们选择了合作。

回到五角大楼后，他们所面对的最大威胁就是损失大笔资金，每个军种的领导者通常会以保护和促进本军种利益的名义与其他军种的领导者针锋相对。我们常常听说某个军人在战斗中为了帮助他人而牺牲自己，无论对方是不是和自己同一军种，却很少听说在五角大楼一个军种为了帮助另一个军种达成心愿而做出牺牲。

如果我们人类因被迫抱团度过困难时期而繁荣发展，那么我们现在所要做的事情，就是重新定义在当今物质丰富的环境下，什么才是困难。我们要学会如何重新适应，并在我们面对这些复杂环境时如何应对。让许多领导者如释重负的是，要做到这点，我们不需要放弃丰富的物质，去过一种苦行僧似的生活。但我们面临的挑战在于，我们对未来的看法局限于我们所拥有的财富。我们要摆脱资源的约束，重新构建对未来的看法。

重新定义“奋斗”

如今，中小企业的创新能力常常超过大型企业，这并非偶然。虽然大部分大型企业都是从富有创造力的小型企业发展起来的，但随着规模的扩大，它们似乎丧失了自身的创新能力。这些财大气粗的大公司唯一的创新途径，似乎就只有收购那些有着伟大创意的小公司。这些大公司的领导者是否曾静下心来想一想，为什么这些资源相对匮乏、靠一小群员工抱团取暖的小公司，却常常能想出最新潮的点子？由此可见，规模和资源不一定能转化为竞争优势。

在资源有限的情况下，与一群人共同奋斗，进行从无到有的创造性活动，这是小企业发展的不二法则。但对于那些历经风雨，已经取得丰功伟绩的企业来说，很难重现这样的创业环境。这正是我们认为苹果公司有着迷人魅力的原因。它持续复制着自己的成功经历，从“苹果 1 代”（Apple I）和“苹果 2 代”（Apple II）到麦金塔电脑（Macintosh）

和 iMac 电脑，从 iPod 随身听和 iTunes 音乐播放器到 iPhone 手机，他们不断地发明新产品，并积极投身于新的竞争行业，而不仅仅是为老产品寻找新的销售渠道（这恰恰是大部分成功企业所使用的方法）。

众所周知，我们人类不适宜生活在资源充足的环境中，因为当我们身处这样的环境时，我们的体内机制就会被打乱。如果我们体内那些能影响我们行为的化学物质含量失去平衡，我们极有可能屈从于公司那些令人上瘾的、由多巴胺驱动的短期激励机制。只有当后叶催产素和血清素畅行无阻的时候，我们才能齐心协力。

作为成功企业的领导者，如果你想实现创新，或者要求员工热爱并忠于企业，那么你必须以相对成功，而非绝对意义的层面重新定义“奋斗”的概念。换句话说，我们应凸显“安全圈”之外的危险与机遇，以满足企业规模的需要。下面让我来解释一下。

小公司之所以要不断奋斗，是因为它缺乏能确保自身生存的资源。生存，是它真正关心的问题。一家企业的成败，通常取决于它的员工齐心协力解决问题的能力。花钱解决问题的方式会事倍功半，而且不能持久。

相反，规模更大、更成功的公司不必为自己的生存问题担忧，因为它拥有充足的资源。它前进的动力不是生存，而是增长。但我们都知道，“增长”是一个抽象且不具体的目标，根本无法激发人们的斗志。真正能让人们斗志昂扬的，是公司领导者给下属提出一个增长的理由。季度或年度业绩目标不太会打动人心，因为为达成这样的目标所付出的努力称不上是“奋斗”。我并不是说年度或季度目标很容易达成，虽然对某些公司来说，这样的目标的确很容易，但对其他公司来说，就有可能不易达成。无论怎样，这些公司拥有一定的资源，它们完全有能力实现或接近这些目标。

为了真正地激发潜能，我们需要一种能超越现有资源的挑战，我

们需要一种对未来世界的憧憬，这是我们努力工作的源泉，而不仅仅是一个要我们去实现的目标。这正是伟大组织的领导者所做的事情。他们用令人敬畏的语言定义挑战，让人觉得这些挑战简直无法面对。

比尔·盖茨给微软公司设定的挑战就是：让每个地球人的桌面上都有一台电脑。这个愿景进展如何呢？虽然微软可能已经在发达国家基本实现了这个目标，但还远远不够。如果大公司也能像小公司一样，按自身实力来定义挑战，那么它的员工会找到实现目标的方法，这正是创造力的源泉。遗憾的是，在史蒂夫·巴尔默的无能领导下，微软更倾向于用钱解决问题，并且在必要时还会牺牲员工。微软的领导者在苦苦追求创新，但恰恰又是他们破坏了能催生创造力的环境。

史蒂夫·乔布斯曾说过："活着就为改变世界！"他也是这样身体力行的。说得更实际一点，他认为，我们真正利用科技价值的唯一办法，就是让科技为我们的生活方式服务，而不是用我们的生活去适应科技。这就解释了为什么直观界面和简洁设计成为他实现梦想的关键因素。

假如组织的领导者为员工创造一种信仰，假如他们给员工提出的挑战是超越现有资源而非员工的才智，员工就会尽其所能去解决问题。在此过程中，他们不但会创新，会推动公司前进，甚至还可能改变整个行业或整个世界（早期的微软正是这样做的）。但是，如果资源比摆在我们面前的问题还多，那么丰富的物质就会起到相反的作用。

虽说"不积跬步，无以至千里"，但激励我们前行的，正是千里之外的美景，而非眼前的小小成就。只有当我们实现梦想之后，才能回过头来看自己走过的道路，并对自己说："我们的付出是值得的！"

目标的重要性

斯坦利·米尔格拉姆在 20 世纪 60 年代做的权威与服从实验表明，

那些信仰更高权威的人，不太可能遵从他们认为会伤害到别人的命令，而那些缺少这种信仰的人则不然。在各种实验条件下，有些志愿者没有把科学家视为最高权威，他们拒绝把实验进行到底。正是这种对更高目标的坚持赋予了他们力量，使他们不盲目服从命令。

就我们的企业而言，无论是我们的上司还是客户，都不是能支配我们的最高权威。而对于上市公司来说，股东和华尔街的分析师也不是最高权威。不管你相信与否，小公司也并非最终对投资者负责。上述所有“权威”都是米尔格拉姆实验中穿着白大褂的科学家。或许他们是实验现场的权威，却不是能左右我们决定的最终权威。从米尔格拉姆的研究中，我们可以总结出，如果领导者和企业有着强烈的责任感、使命感和勇气，敢于顶住来自华尔街或抽象意义上的股东的压力，他们就能长期表现良好。

鲍勃·查普曼努力确保他的公司保持盈利并持续成长，但他将利润视为更好地为巴里-威赫米勒公司员工服务的手段。在他心中，利润只是一种动力，而不是最终目标。查普曼所服从的，是一种更高的权威。他觉得员工就是公司的子女，他有责任照顾他们。对于那些命令他为了短期业绩而做决定的人，查普曼敢于无视他们的要求。

> **人类之所以能繁衍生息五万年，不是因为我们为自己服务，而是因为我们受到鼓舞，为他人服务。**

好市多公司的詹姆斯·辛尼格认为，让他感到自己责任重大的是公司的员工，而不是那些从员工的劳动中获取利润的股东；海军陆战队的领导者一直被要求把陆战队员的利益放在首位；美国西南航空公

司的每一任 CEO 都知道要对公司员工负责，因为只有服务员工，员工才会更用心地服务顾客，而顾客才是最终推动公司业务并让股东赚钱的人。这才是合理的逻辑。

这些出色的领导者以及那些在他们领导的组织里工作的人坚信，他们是为了某项事业而付出，而不是为了某个带有私心的外人工作，而且这是一项充满人性化的事业，每个人都知道他们来上班的目的。

如果一个公司宣布它的目标是成为全球性的行业领导者，或者成为家喻户晓的企业，又或者制造出最好的产品，那么这些目标都纯属私欲，因为它们没有给公司以外的任何人带来价值（甚至也不是为公司的所有者谋利益）。这些目标根本称不上目标，它们激发不起人们的积极性，没人会真正拥护这样的目标。换句话说，这些目标只局限于公司范围。

人类之所以能繁衍生息五万年，不是因为我们为自己服务，而是因为我们受到鼓舞，为他人服务。这就是“第十二步”的价值所在。人们所需要的，是那些能够给他们一个充分的理由、让他们愿意为他人付出的领导者。

我们需要更多“英勇强尼”式的领导者

在阿富汗行动中，A-10 战机飞行员“英勇强尼”认为自己的最大优点在于能够对地面部队面临的境遇感同身受，而这次行动结束多年以后，他终于明白了领导者应具备的素质。回国后，在执行一次训练任务时，他的飞机降落在内华达州的沙漠中。负责维护这架飞机的地勤组长过来迎接他，并协助他走出机舱。当天，地勤组长训练状态不佳，有点心不在焉，“英勇强尼”斥责了他，他希望自己身边的战友在工作中表现出最佳状态，这样他也能以最佳状态支持地面部队。

地勤组长向“英勇强尼”表示歉意，并解释说，他之所以感到很疲倦，是因为睡眠不足。他正在上夜校，而且妻子最近刚生了宝宝，孩子整夜哭闹，搞得他们晚上睡不好。此时此刻，“英勇强尼”意识到，我们需要换位思考的对象，既不是我们所要服务的无名无姓的人，也不是在工作中所面对的顾客或员工。按照“英勇强尼”的说法，换位思考的意义在于**“为每一个人提供（我们）应尽的服务，从而（使自己）成为真正的领导者”**。

领导者不能饱食终日、无所事事，而要承担起更多职责，要有更大的作为。这就是最麻烦的地方。领导岗位要付出大量的努力，需要投入时间和精力，而效果却不是立竿见影和可以量化的。“人”是领导者永恒的责任中心。

许多像我这样的人写下这些文字，就是希望能带来更多的改变，让人们为更崇高的目标奋斗，这些目标当然也包括组织的商业利益。然而，虽然许多组织的领导者并没有打算挑战现状，但许多追随者仍然支持并信任他们。

大量数据证明，如果我们能够像查理·金、鲍勃·查普曼、詹姆斯·辛尼格、大卫·马凯特艇长或罗伯特·古德莱特和史蒂芬妮·赫塞斯·桑德琳那样领导我们的组织，我们会获得比正常情况下更多、更显著、更加可以量化的利益。然而，被米尔顿·弗里德曼之流所支持，以及被杰克·韦尔奇这样的经理人所率先践行的理论仍然被很多人奉为信条。

如今，许多领导者更倾向于接受杰克·韦尔奇的企业管理手段，却轻视詹姆斯·辛尼格如何领导“人”的理论，因为前者让他们觉得更刺激（请参照第21章关于通用电气与好市多公司的股价对比图）。辛尼格的管理风格或许不会使企业业绩猛增，却能让业绩稳步增长，使公司以一种平稳的方式取得成功。相反，韦尔奇的管理风格更像是

一场赌博，企业业绩时而高涨、时而低谷，时而大胜、时而惨败。这确实够刺激、够令人兴奋。

在光环笼罩之下，既能博取世人的关注，又吸引了人们的眼球。这就犹如身处度假天堂拉斯韦加斯，如果你资金实力雄厚，能在运气不好的时候继续玩下去，那就可能在最后成为赢家。但如果你撑不了那么长时间，如果你不确定自己能在适当的时机退出赌局，或者你正在寻找一些更持久的东西，那么你可能更愿意投资一家有着“安全圈”的公司。在一个国家的经济体系中，存在着少数大起大落的企业倒不会造成太大的问题，但如果有太多的企业领导者沉迷于多巴胺所带来的刺激感，而不愿意去努力照顾下属，那么整个经济体系都会失衡。

身为领导者，就像为人父母。我们应该承担起照顾他人的义务，并且愿意为保全他人利益而做出牺牲。只有这样，才能做到无论我们离开多久，后人都会扛着我们的旗帜继续前行。

17 世纪英国物理学家艾萨克·牛顿爵士曾提出“牛顿第二运动定律”（Second Law of Motion），计算公式是“力量 = 质量 × 加速度”。当我们要移动的物体质量很大时，我们就必须使用更大的力量。假如我们要改变一家大公司的发展方向，又或者要解决一个大问题，我们就要运用巨大的力量。然而，用力过度的麻烦在于，它会让我们感到紧张不安。我们担心这样会伤到自己，而不是给我们带来好处，因为这样做会破坏“安全圈”。

但是，我们常常会忽略这个公式中的另外一个变量，那就是“加速度”。谁说变化一定要在瞬间发生？

鲍勃·查普曼、查理·金、马凯特艇长以及其他领导者并没有为了实践新理论而把组织弄得七零八落，他们对原有的制度架构先稍做修补，然后才逐步做一些小改变。他们对组织进行试验式的改造，有些试验成功了，有些则失败了。力量在慢慢积蓄，变化在逐渐发生，

最终，整个组织和组织中的人都转变了。领导力，尤其是真正的领导力，不是那些高高在上的人所拥有的特权，而是对集体有归属感的人所承担的职责。虽然那些有着正式头衔的人可以在更高层面上行使权威，但维护“安全圈”的牢固性，却是我们每一个人的责任。我们应该从此刻开始，从点点滴滴的小事做起，与人为善、为他人谋福利，坚持“日行一善”。

让我们一起成为自己心目中理想的领导者吧！

如果本书激励了你，请将它传递给下一个你想激励的人。

致　谢 LEADERS EAT LAST

当本书付梓之时，我产生了一种强烈的成就感。这是我做过的难度最大的事情之一。为了写这本书，我度过了许多不眠之夜，牺牲了无数个周末，也错过了许多家庭活动。我还经历了绝望的时刻，甚至觉得自己没法完成这项任务。只因为一些非凡的人在我身后支持我、爱我，我才能写就此书。因此，我觉得只有与那些一直支持我的人分享一点血清素，才是感谢他们的最佳方式。希望我能让你们感到自豪。

首先要感谢本书英文版的出版商阿德里安·扎克海姆(Adrian Zackheim)。他是一个非常了不起的人。他先是冒险出版了我的首作《从“为什么”开始》，然后又为我出版了这本书。他毫无保留地把耐心留给了我，帮助我逐步完善自己的想法。有一次，在和阿德里安共进午餐的时候，我的脑海中就浮现了“安全圈”的概念。我多么希望还保留着当时用来写下这个单词的小纸片。谢谢你，阿德里安。

在我所能找到的助理研究员当中，丹妮尔·萨默斯(Danielle Summers)应该算是佼佼者了。我热爱科学，但很多时候却对科学一知半解，而对于未知事物，我总有着强烈的求知欲。如果没有丹妮尔不厌其烦地帮助我理解许多科学概念，或许我根

本没办法学到那么多知识。现在她即将成为一名护士，这对于她要服务的病人而言是件好事，但我很想念她。谢谢你，丹妮尔。

在写第一本书《从“为什么”开始》时，我发现自己在坐飞机的时候特别有写作灵感，于是经常随机搭上某一趟航班飞往其他城市。

走出机场的时候，我的身上除了一台笔记本电脑别无他物。但在这本书的写作过程中，却没有出现过这种状况。我发现，当有人在我身边敦促我的时候，我就会变得更加文思如泉涌。感谢莎拉·哈尔曼（Sarah Haarmann），是她确保我能够按计划完成工作。可以说，如果没有莎拉的敦促和关照，我可能要用超过现在两三倍的时间来写完这本书。谢谢你，莎拉。

有些朋友，当你最需要他们的时候，他们就会出现在你身边。在整个写作过程当中，甄妮·哈勒姆（Jenn Hallam）给了我最坚定的支持。从一开始，她就帮我保持正确的思路。当我把灵光一现的想法记录下来，最终变成几百页的笔记时，她开始帮我梳理头绪。在接近完工之时，我感觉自己快写不下去了，是她鼓励着我继续前行。到了即将出版的阶段，我每天要花 15、16 甚至 17 个小时来进行收尾工作，还是甄妮陪伴着我。谢谢你，甄妮，你是个很了不起的人。

我想特别感谢几位非常出色的团队成员，金·哈里森（Kim Harrison）、莫妮克·赫尔斯特罗姆（Monique Helstrom）、戴维·米德（David Mead）以及史蒂芬·谢德列茨基（Stephen Shedletzky）。在写作过程中，你们如此耐心地帮助我。正因为有了你们，我才有力量做完该做的事情。

感谢马特·维亚特中校（Colonel Matt Whiat）和查尔斯·斯洛克莫顿少校（Major Charles Throckmorton）在阿富汗之行中

给予我的关照。通过这次经历，我比以往任何时候都更明白为国效忠的含义。能够与你们共同经历这次旅程，我心存感激。你们都是我的好兄弟！

美国空军的保罗·马利斯中校（Colonel Paul Mullis），谢谢你给我分享了关于那些出色军人的故事。你是第一个告诉我“英勇强尼”故事的人。你总是在我最需要的时候出现，我对你无以言谢。你勇于尽责的精神曾激励着我勇往直前(现在也如此)。谢谢你，伙计！

“iHappy 书友会”会员申请表

姓　名（以身份证为准）：_____；　性　别：_____；

年　龄：_____；　职　业：_____；

手机号码：_____；　E-mail：_____；

邮寄地址：_____；　邮政编码：_____；

微信账号：_____（选填）

请严格按上述格式将相关信息发邮件至中资海派“iHappy 书友会”会员服务部。

邮　箱：zzhpHYFW@126.com

微信联系方式：请扫描二维码或查找 zzhpszpublishing 关注“中资海派图书”

<table>
<tr><td rowspan="8">优惠订购</td><td>订阅人</td><td></td><td>部　门</td><td></td><td>单位名称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>地　址</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>电　话</td><td colspan="3"></td><td>传　真</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>电子邮箱</td><td colspan="2"></td><td>公司网址</td><td></td><td>邮　编</td><td></td></tr>
<tr><td>订购书目</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">付款方式</td><td>邮局汇款</td><td colspan="5">中资海派商务管理（深圳）有限公司
中国深圳银湖路中国脑库 A 栋四楼　　邮编：518029</td></tr>
<tr><td>银行电汇或转账</td><td colspan="5">户　名：中资海派商务管理(深圳)有限公司
开户行：招行深圳科苑支行
账　号：81 5781 4257 1000 1
交通银行卡户名：桂林　　卡　号：622260 1310006 765820</td></tr>
<tr><td>附注</td><td colspan="6">1. 请将订阅单连同汇款单影印件传真或邮寄，以凭办理。
2. 订阅单请用正楷填写清楚，以便以最快方式送达。
3. 咨询热线：0755-25970306转158、168　传　真：0755-25970309转825
E-mail: szmiss@126.com</td></tr>
</table>

→利用本订购单订购一律享受九折特价优惠。

→团购 30 本以上八五折优惠。

如果你的行为能激励他人敢于梦想、勤于学习、乐于实践并有所成就，那么你就是一位领导者。

——美国第六任总统　约翰·昆西·亚当斯

上架建议 | 经济管理

ISBN 978-7-218-10194-1

9 787218 101941

定价：39.80元